جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية

إعداد الطالبة
سمية عبدالمجيد الصقرات

إشراف
الأستاذ الدكتور أحمد بطاح

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية/ قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2010

الإهداء

إلى روح جدتي التي ما زلت أستشعر بدفء يديها رحمها الله وأسكنها فسيح جناته.

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل ....أمي

إلى الذي ما زال نبراساً ينير لي الطريق رغم حلكة الأيام زوجي الغالي ....إبراهيم

إلى من أظهروا لي ماهو أجمل من الحياة في لعبهم وعبثهم وضحكاتهم .... صغاري

إلى أصدقائي جميعاً .... أهدي ثمرة تعبي وعصارة جهدي

سمية عبد المجيد الصقرات

الشكر والتقدير

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾ ((العلق، 5)

يسعدني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة، أن أتوجه. بوافر الشكر وخالص العرفان والامتنان للأستاذ الدكتور أحمد بطاح الذي أشرف على هذه الرسالة وكان لي خير موجه، ولولا توجيهاته وآرائه، القيمة وسعة صدره وتشجيعه المستمر لما كتب لهذا العمل أن يرى النور. سائلة المولى عز وجل أن يديم عليه لباس الصحة والعافية.

كما أخص بعميق التقدير والاحترام والشكر الجزيل الأستاذ الدكتور نضال الحوامده على ما أبداه من نصح وتوجيهات قيمة ومساعدة معنوية خطت لي السبيل فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفتي السابقة الدكتورة منيرة الشرمان والتي لم تبخل علي يوماً بعلمها فجزاها الله خير الجزاء.

كما وأقدم شكري الكبير إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم الهادفة لإخراجها بالشكل الأمثل، وأؤكد لهم أن اقتراحاتهم وملاحظاتهم وآراءهم ستكون موضع اهتمامي واحترامي.

وأتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الأصول والإدارة التربوية في جامعة مؤتة الذين لم يبخلوا عليَ يوماً بالنصيحة والتوجيه. وأتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وأرائهم القيمة. وإلى كل من وقف بجانبي ولو بكلمة طيبة من أجل إكمال مسيرتي الدراسية لكم مني جميعاً كل شكر وتقدير .

والله ولى التوفيق

سمية الصفرات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الملخص

التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية

سميه الصقرات

جامعة مؤتة,2010

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في الأردن، وتكونت عينة الدراسـة مـن(147) مشرفاً ومشرفة, ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تناولت المتغيرين التمكين الإداري وتضمن(23) فقرة، والالتزام الوظيفي وتضمن(22) فقرة. تم التحقـق من معاملات الصدق والثبات لهما. وللإجابة عن أسئلة الدراسة وتم إجـراء التحليـل الإحصائي باستخدام الإحصاءات الوصفية الأوساط الحسابية والانحرافـات المعياريـة وتحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات ومعامل ارتباط بيرسون وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:-

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في التمكين الإداري وفي مجالاته (المشاركة، والتحفيز الذاتي, وتطوير الشخـصية، وتنميـة الـسلوك الإبداعي) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. عدم وجـود فـروق فـي التـصورات المبحوثين نحو التمكين الإداري تعزى لمؤهل العلمي والخبرة.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في الالتـزام الـوظيفي ومجالاته(الالتزام العاطفي والالتزام المادي) تعزى للنوع الاجتماعي.

3- وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيري التمكـين الإداري والالتزام الوظيفي.

وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات.

Abstract

The managerial empowerment and its relation with Jop commitment for educational supervisors in the south district of the Hashimite kingdom of Jordan.

Sumayah Al-sagarat

Mu'tah university, 2010

This study aims at indentifying with managerial empowerment and its relation with Jop commitment for educational supervisors who are in the south district of Jordan in which the sample consisted of (147) female and male supervisors. To achieve the aim of this study, the reasercher developed a questionnaire of 23 Items for managerial empowerment items questionare for jop commitment in which both of reliability and validity have been cheked. to answer the questions of our study, a statistical analysis has been used through descriptive statistics, statistical means, standered division means, nuetrial anavlatic with many divisions and person correlation- so the study concluded some result, the important of them are:

1 Three were no statiscal differences when (a≥5,0.05) in managerial emporment of its levels (participation, self motivation, self development, the development of creative behaivour) that ahribute to the gender.. There were no differences in managerial empowerment and it dimension at tribute to scientific qualification and experience.

2 There were some statistical mean on the (0.0≥57,a) level in Jop commitment and its levels (materiatistic and emotional committment) attributes to gender.

3 There is a directive coherence relation that has astatistical relation between both managerial empowerment and Jop comittement. The study concluded some recommendation.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يعد التمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم, دون تدخل مباشر، من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل, مع الثقة التامة فيهم، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والإبداع الإداري، ويساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر في الالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين.

والتمكين الإداري موضع اهتمام بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل, ويعتبر الأساس لتمكين القادة التربويين من ترسيخ روح المسؤولية، وتمكينهم من ممارسة (السلطة الكاملة) وتحمل المسؤولية المهنية لمواجهة التحديات والتطورات وبناء سلوكيات تتلاءم مع عمل القادة. ويعني التمكين وضع الأهداف والسماح للقادة التربويين بالمشاركة, ويركز بوون ولولير(Bowen and Lawler, 1992) على أن التمكين الإداري عن طريق التدريب من شأنه أن يزيد دافعية العمل ويوفر للقادة التربويين إصدار أحكام وحرية تصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارساتهم لمهامهم.

وبما أن التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤوليتهم وسلطاتهم (أفندي، 2003), وبالتالي فهو يضمن فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً.

وقد ذكر(ملحم،2006،أ) أن أهمية التمكين تبرز في تحسين نوعية الخدمة وجودتها وتحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، وضمان فعالية المنظمة وزيادة فعالية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة بين المنظمة وزبائنها، والسرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.

ويرتبط الالتزام الوظيفي بقيم العمل السائدة في المنظمة التعليميـة ويـدعم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، إضافة إلى المبادرة والإبداع، ويعد من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك المشرفين التربويين، ويمكن الحصول على التـزام المشرفين من خلال رضاهم عن العمل، والشعور بالانتماء أي إنه محاولة لتحقيـق التزام المشرفين, ويمكن أن يتداخل مع التمكـين الإداري مـن خـلال المـشاركة والاندماج.

ويشير(الابراهيم, 2003) إلى أن الالتزام الوظيفي هو شعور الفرد بأهداف المؤسسة وقيمها واندماجها في أعمالها الوظيفية والشعور بالولاء لها، ورغبة البقاء فيها، وتقويم ايجابي لها يتمثل بمجموعة من المعايير المرتبطـة بـولاء العـاملين للمؤسسة وإيمانهم بأهدافها وتحملهم للمسؤولية الوظيفية الملقاة على عاتقهم، ودرجة الدافعية عندهم والرغبة في العمل والالتزام بالقيم المهنية والعلمية المنصوص عليها في المؤسسة.

وفي دراسة أجراها ريلي(Riley,2000) حول الالتزام الوظيفي بين مـن خلالها أن مؤسسات العصر الحديث أكدت على أهمية نوعية العاملين، وبدأت تعيد النظر في أساليب تحسين أداء العاملين، وكيفية دفعهم نحو الجد والاجتهاد والمثابرة في العمل من خلال الاهتمام بمفهوم الالتزام الوظيفي، وأكدت على أنه يعد من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك العاملين, ويتمثل الالتزام الوظيفي بـ ـقبول الموظف التام لبذل جهود استثنائية لمصلحة المنظمة بغية الوصول إلـى أهـدافها والرغبة الصادقة لدى الموظف في المحافظة على الالتزام بقيم العمل السائدة لـدى المنظمة، والعمل في المنظمة بفعالية وبشكل مستمر(حمادات، 2008).

وبما أن المشرف التربوي هو أحد القادة التربويين الذي يقع علـى عاتقـه مسؤولية تحسين مهارات المعلمين التعليمية, حيث يشير هذا الصدد إلى (الطعاني, 2007)أن الأشراف التربوي من المصطلحات الحديثة، وتقوم فلسفته على أسـاس التركيز على تحسين أداء المعلمين باعتبارهم محور العملية الإشرافية، شـريطة أن يتوفر الجو الديمقراطي، القائم على الاحترام المتبادل والاهتمام بحاجات المعلمـين، مما ينعكس بالتالي ايجابياً على تحسين العملية التعليمية التعلمية.

وقد أصبح مفهوم الإشراف التربوي عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة، تعني بالموقف التعليمي التعلمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة، وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.

وانطلاقاً مما سبق ارتأت الباحثة التعرف على التمكين الإداري ومعرفة علاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب المملكة الأردنية الهاشمية.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن التمكين الإداري من الأمور المهمة في المنظمات، حيث أصبح من المفاهيم التي تحتاج إلى البحث والاستقصاء، وذلك لمعرفة ماهية وكيفية مساهمته في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين عن طريق المواءمة بين مدخلات العمل التربوي ومخرجاته.

وفي ظل الدراسات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري وأثره على الالتزام الوظيفي، جاءت توصيات بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة أجراها (سلامة، 2003)، والتي أفادت بأن الالتزام الوظيفي يعد مفهوماً قديماً في مجال العلوم إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظ بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال المنظمات المختلفة فأصبحت الإدارات تطالب بأن يكون التزام العاملين نحو منظماتهم التي يعملون فيها وتدفعهم نحو الإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيته.

وستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهم؟
2. ما مستوى الالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد فروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0,05$) فـي تصورات المشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن في التمكـين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، والنـوع الاجتمـاعي، والمؤهـل العلمي) من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0,05$) فـي تصورات المشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن في الالتزام الـوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، والنـوع الاجتمـاعي، والمؤهـل العلمي) من وجهة نظرهم؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين التمكين الإداري ومستوى الالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم؟

3.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال كونها تناولت أحد المفـاهيم التنظيميـة الحديثة وهو التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربـويين في إقليم الجنوب، والذي يعد من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث وتأتي أهمية هذه الدراسة من خلال:

1- استفادة وزارة التربية والتعليم ممثلة بصانعي القرار والـسياسات التربويـة ومديري التربية والتعليم وغيرهم ممن لهم علاقة بالموضوع من نتائج هذه الدراسة، لأنها ستكون ذات أهمية كبيرة من خلال ربطها بـين مفهـومي التمكين الإداري والالتزام الوظيفي وستكون أولى الدراسات التي ربطـت بين هذين المفهومين.
2- وتوجيه أنظار المشرفين التربويين إلى أهمية تبني مفهوم التمكـين الإداري والالتزام الوظيفي وتطبيقه كونه يساعد في جهود التطوير الإداري.
3- رفد الأدب النظري المتعلق بالتمكين الإداري والالتزام الوظيفي وعلاقتهما.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:-

1- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن.
2- التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي للمشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن.
3- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في جنوب الأردن.

5.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على عدد من التعريفات المفاهيمية والإجرائية التالية:

التمكين الإداري: هو تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى (أفندي، 2003). وتم قياسه من خلال استجابة المشرفين التربويين على الأداة المعدة لذلك الغرض. وستكون من الابعاد التالية:

التفويض: ويعرف إجرائياً بأنه مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي يشتمل عليها هذا البعد في الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

المشاركة: ويعرف إجرائياً بأنه مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي يشتمل عليها هذا البعد في الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

التحفيز الذاتي: ويعرف إجرائياً بأنه مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي يشتمل عليها هذا البعد في الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

تطوير الشخصية: ويعرف إجرائياً بأنه مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي يشتمل عليها هذا البعد في الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

تنمية السلوك الإبداعي: ويعرف إجرائياً بأنه مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي يشتمل عليها هذا البعد في الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

الالتزام الوظيفي: هو الشعور بالولاء للمؤسسة التربوية وتحمل المسؤوليات ورغبة العمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمها (النوباني، 2003). وتم قياسه من خلال استجابة المشرفين التربويين على الأداة المعدة لذلك الغرض. ويتكون من الأبعاد التالية:

الالتزام الأخلاقي: ويعرف إجرائياً بأنه مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي يشتمل عليها هذا البعد في الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

الالتزام العاطفي: ويعرف إجرائياً بأنه مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي يشتمل عليها هذا البعد في الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

الالتزام المادي ويعرف إجرائياً بأنه مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي يشتمل عليها هذا البعد في الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

الالتزام المعياري ويعرف إجرائياً بأنه مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي يشتمل عليها هذا البعد في الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

المشرف التربوي: هو الذي يقوم بعملية التقويم ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بالعملية التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية والإسهام في رفع مستوى التعليم والتعلم وزيادة الطاقات الإنتاجية لدى المعلمين من خلال اهتمامه الدائم بالمعلم والمادة (السعود، 2007).

إقليم جنوب الأردن: وهي المنطقة الواقعة جنوب الأردن وتضم أربعة محافظات هي: محافظة الكرك ومحافظة الطفيلة ومحافظة معان ومحافظة العقبة.

6.1 حدود الدراسة:

تتحدد هذه الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها في ضوء المحددات التالية:

اقتصار هذه الدراسة على مشرفي ومشرفات التربية في إقليم الجنوب وذلك خلال العام الدراسي (2009 / 2010).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 التمكين الإداري

عند العودة إلى كتاب الله تعالى نجد أن كلمة مكّن ومشتقاتها وردت في ما يقرب من العشرين آية منها دار مداول الكلمة فيها حول المعنى الذي نريده، وهو أن يجعل الله سبحانه وتعالى الممكن لهم خلفاء الأرض أي أئمة الناس والولاة عليهم، وتصلح في حال تولى المؤمنين.

فقد ذكرت كلمة التمكين في أكثر من موضع، وفي عدة مناسبات وخاصةً في سورة الكهف، حيث يقول الله تعالى: {وَيَسْأَلُونَكَ عَن ذِي الْقَرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُو عَلَيْكُم مِّنْهُ ذِكْراً إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَباً }(الآية: 84).

وفي سورة النور، حيث يقول الله تعالى: {وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُم فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْناً يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئاً وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ }(الآية: 55).

ومن خلال استعراض الآيات في كتاب الله يتضح بكل جلاء أن التمكين هنا رباني, فالله جل جلاله- هو الذي ائتمنهم.

وهذا هو الاختلاف بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسله، وبين تمكين الإنسان للآخر في حياة البشر.

وإن موضوع التمكين يشجع الإنسان المسلم على حرية التصرف والاستقلالية في العمل والمشاركة في الرأي، وهناك الكثير من الممارسات لرسول الله صلى الله عليه وسلم التي تحث المسلم على منح الحرية للآخرين، ومن أشهر ما ورد عنه صلى الله عليه وسلم، عندما عمل لديه أنس بن مالك لمدة عشرة أعوام يخدمه فلم يقل يوماً في أمرٍ فعله أنس، لمَ فعله؟، ولم يسأله عن أمر لم يفعله لمَ لمْ يفعله؟، وهذا درس في التمكين وحرية التصرف، والاستقلالية، والتعلم الذاتي، والتعلم من الخطأ،

والمحاولة، ولا يعني ذلك بأن هذا الصحابي كان لا يخطئ، ولكن كان ذلك درسـاً مهماً في التربية وإدارة الموارد البشرية.

فإعطاء الإنسان حرية في التصرف، وتقليل عملية المراقبة والتوجيه المستمر، يعطي الإنسان ثقة في النفس، واعتماداً أكبر على عملية المراقبة الذاتيـة والـتعلم الذاتي، وبذلك يحقق الإنسان معنى أكبر للوظيفة والمهام التي يقـوم بهـا (ملحـم، 2006، ب).

2.1.2 مفهوم التمكين الإداري:

تمكين العاملين هو الصيغة التي تتردد مؤخراً في مجال الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامـر (command control organization) إلى ما يسمى بالمنظمة الممكّنة (Empowered organization) وما يتبع ذلك من تغير التنظيم ((الهرمي)) متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطـح (Flat) قليل المستويات (أفندي، 2003: 9).

وعرف(عبد الوهاب، 2006) التمكين بأنه تلك العملية التي يسمح من خلالهـا للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتـزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية.

كما عرفه (الخطيب، 2006) على أنه القوى التي يكتسب الأفراد من خلالهـا القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المـسؤولية، والقـدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجـل إشـباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم، وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسـائل القـوة اللازمـة للتخطـيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائهم بحيث يصبحون مسئولين مسؤولية كاملة عنه.

وعرف (فتحي، 2003: 131) التمكين للمرؤوسين على أنه "تشجيعهم لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة".

وعرفه جيروي واندرسـون (Geroy& Anderson, 1998, p57) بأنـه: العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسـبة، لجعـل هـذه القـرارات مقبولـة ضـمن بيئـة التنظيمـات. أمـا مـورلز (Morales,1997:p32) فقد عرف التمكين الإداري على أنه: تدريب العاملين على منح الثقة لبعضهم بعض، والدعم واحترام بعضهم البعض وحفزهم على تطـوير مهاراتهم الشخصية.

كما عرف جوتشن وسـتانلي(Goetsch& stanly, 2001, p199) التمكـين الإداري بأنه: تزويد الموظفين بالسلطة والمعرفة والمـصادر لتحقيـق الأهـداف، وعرفه تسشوهال (Tschohal,1997,p40) بأنه: إعطاء الأفراد ميزانيات وأموال وموارد، كما يتم إعطائهم سلطات في حل المشاكل وتنفيذ الحلول التـي يقررونهـا دون الحاجة للرجوع إلى أعلى.

كما لوحظ من خلال مراجعة الأدبيات أن هناك معياراً آخر لتعريف التمكـين يعتمد على "الهدفية" وليس العملية الإدارية في حد ذاتها، فوفقاً لتعريـف "الهدفيـة" يتمثل تمكين العاملين في قدرتهم على القيام بأية تـصرف مـن شـأنها إرضـاء المستهلك، فرضا المستهلك هنا يمثل الهدف المحدد لنطاق ونوعية السلطة المفوضة للعاملين.

يتضح مما سبق أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات سابقة الذكر، فكلها تؤكد على أهمية منح السلطة للأفراد، وأهمية مشاركة العاملين فـي اتخـاذ القـرارات، وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن موضوع التمكـين يتـضمن مفهـوم التفـويض. فالمقـصود بـالتفويض (Delegation) هو إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، حيث تضع الإدارة نقط متابعة ومراقبة.

أما التمكين (Empowerment) فيحدث عندما يعطى للأشخاص أو اللجان ميزانيات ومعايير ومعدلات وموارد، وحرية في حل المشكلات، وتنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة للحصول على موافقة من أعلى.

ويسمح التمكين في ظل هذا التصور بأن تستطيع فرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص، والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية الكلية، والربحية وذلك دون الرجوع إلى أعلى (الهواري، 2000).

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري فالبعض نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة ومنهم من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك (المحاسنة، 2007).

هذا وإن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصوغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة. والإدارة الوسطى تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله. والإدارة الإشرافية تعتني بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الغنية برسالة المنظمة ككُل(Belasco, 1992).

وفي ضوء ما سبق تعرف الباحثة التمكين الإداري بأنه: إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنياً، مع الثقة التامة بينهم.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول: إن التمكين الإداري يتسم بالخصائص التالية:

1. يحقق التمكين التحرر من قيود التفويض التقليدي.

2. يهدف التمكين إلى إعطاء العاملين الحق في ممارسة السلطة الكافية في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
3. يعمل التمكين على تطوير نمو الأفراد وتأهيلهم مهنياً.
4. يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة العليا في تنفيذ القرارات واتخاذها وتسخيرها في خدمة العمل.
5. يركز التمكين على زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
6. يؤدي التمكين الفرد إلى الشعور بالملكية والأهمية والمشاركة ويعطي نتائج رائعة.

فوائد التمكين الإداري:

ذكر ثومسن (Thomson,1990) والمشار إليه في (المغربي، 2001) مجموعة من الفوائد للتمكين الإداري وهي:

1- **بالنسبة للمنظمة:** حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة، والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.

2- **بالنسبة للإدارات والأقسام:** تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.

3- **وبالنسبة للعاملين:** يعمل على زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي مهاراتهم، حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

وأضاف (الفياض، 2005) أن تبني مفهوم التمكين الإداري يعمل على تحقيق مجموعة من الفوائد أهمها:

1. تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

2. يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
3. يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
4. يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
5. يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغير.

ويرى كل من سكير ميرهون وهانت وابسورن (Schermerhorn, Hunt& obsorn,2000) المشار إليهم في (العتيبي، 2007) بأن للتمكين الإداري فوائد إدارية أهمها، زيادة انخراط الموظفين في اتخاذ القرارات، لأن فكرة التمكين تقوم على توسيع قاعدة صلاحية اتخاذ القرار حتى تشمل كل مستويات التنظيم، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وذلك من منطلق الاستقلالية عن الهرمية التنظيمية في أداء المهام وحرية التصرف في اتخاذ الخطوات التي من شأنها خدمة مصلحة العمل، والاستقلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجيا والمعدات والأدوات، وتشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات، وذلك لأن التمكين يركز على تدريب الموظفين وتوسيع قاعدة معلوماتهم لتسهيل المهام، والالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

صور التمكين الإداري:

لقد تناول هاردي وليبا(Hardy&Leiba,1998) التمكين اعتماداً على مدخل العلاقات(The Relation ship Approach)، وتناوله آخرون اعتماداً على مدخل الدافعية(The Motivational Approach)، كما أوضح ويلكنستون (Wilkinson, 1998) أن التمكين في التطبيقات العملية يأخذ العديد من الصور، تتمثل فيما يلي:

1. المشاركة في المعلومات Information Sharing.
2. توجيه العاملين نحو حل المشكلات upward problem solving.
3. استقلال المهام Task autonomy.
4. الشكل التكيفي Attitudinal shipping.

5. الإدارة الذاتية Self-management.

وهناك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية، المرتبطة بالفرد وكذلك المنظمة، الفردية بالإضافة إلى الجماعية، القصيرة والطويلة الأجل لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل Testing the climate for Empowerment وقياس المناخ المناسب لتحقيقه ويغطي هذا القياس ثمانية أبعاد جوهرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين، وتتمثل تلك الأبعاد في: 1. وضوح الغرض Clarity of purpose.2. الأخلاقيات Morales. 3. العدالة والإنصاف Fairness. 4. الاعتراف والتقدير Recognition. 5. العمل الجماعي Team work. 6. المشاركة Participation. 7. الاتصالات الفعالة Communication. 8. البيئة الصحية Healthy Environment. (المغربي، 2001).

وقد حدد لاشلي ومسقولدرك (Lashely and Mcgoldirck,1994) أربعة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة وهي:

1. المهمة (Task): يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي يتم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها. وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكّن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.
2. تحديد المهمة (Task allocation): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار مستوى الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به.
3. السلطة (Power): إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من

ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار والشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

4. الالتزام(Commitment): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة، والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.
5. الثقافة(Culture): يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، والأدوار، أو التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم، من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

مستويات التمكين الإداري:

أشار ملاك وكورستيدت(Mallak and Kurstedt,1996) إلى أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة. ويعتقد الباحثان أن مفهوم التمكين دفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية. لذا يرى هونولد(Honold,1997) أن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين. ويؤيد فوستر فش مان وكيز(Foster- Fishman and Keys,1995) ذلك حيث يؤكد أنه ما لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، والأموال، والأفراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل.

وقد حددت (العبيديين، 2004) مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الأمامي أو الخط الأول في هذه المكونات الأربعة:

1. المعلومات عن أداء المنظمة.

2. المكافآت المؤسسة على هذا الأداء.
3. المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيها.
4. القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها.

وحسب توافر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة، وقد ميز (Foster- Fishman and Keys,1995) وبنيا جدلهما في هذا التمييز بين ما أسمياه "Control" الضبط والانخراط "Involvement" وذلك كما يلي:



شكل رقم (1)

الضبط والانخراط

(أفندي، 2003، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص40).

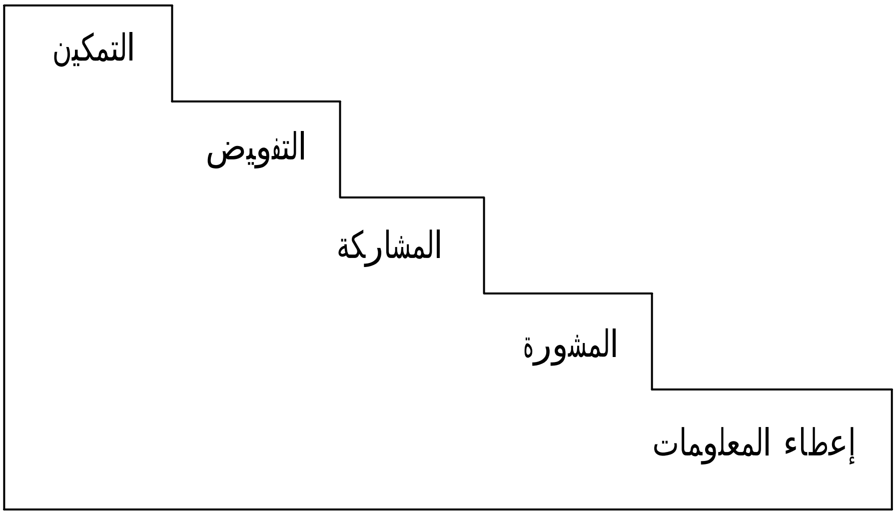
تتم عملية مشاركة العاملين وتدخلهم في صنع القرارات على عدة مستويات: مجموعات عمل، التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية حيث تسري المعلومات بحرية كما هو مطلوب، ويتم اتخاذ القرارات من قبل اقدر الأفراد لاتخاذها، بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم (أفندي، 2003).

هذا وتتمثل المشاركة من خلال توفير المعلومات، والمناقشة قبل اتخاذ القرارات وصنع القرار في مراحله الأولية أي في مرحلة التفاوض.

وهذه المشاركة موضحة في الشكل رقم (1)، حيث مستويات التمكين موضحة كخطوات منفصلة وفي المؤسسة التمكينية سوف تسير الأنشطة في الاتجاهات الخمسة في آن واحد، والإجراء الأفضل هو أخذ هذه العملية خطوة خطوة، بحيث يسبق إعطاء المعلومات الاستشارة، وتسبق الاستشارة المشاركة، والمشاركة التفويض، والتفويض التمكين الكامل، والمجموعات المشاركة يجب أن تكتسب

الخبرة في الخطوة الأولى قبل الوصول إلى الثانية وهكذا، وفي كل مرحلة سوف يختبر المديرون والعاملون بعضهم البعض في مجال الإخلاص والانفتاح والثقة.

إن التمكين يتطلب مستوى عالٍ من الالتزام، ولا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق تنمية الثقة المتبادلة (أفندي، 2003).



الشكل رقم (2)

مستويات التمكين

(أفندي، 2003، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص42).

أساليب التمكين الإداري:

يمكن تحقيق التمكين من خلال الأساليب التالية:

أ. الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي) Structural Empowerment.

إن المنظمة التمكينية يكون لها هيكل واضح ومناسب، مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين. هذا ويمكن تطبيق التمكين على مستويات جماعة العمل من خلال تطبيق المبادئ الآتية:

1. وجود تنظيم العمل حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال الكاملة.
2. أن تكون الوحدة التنظيمية الأساسية هي جماعة العمل الأولية (4-20 فرداً)، وأن يكون لها قائد ممتاز.
3. أن تقوم كل وحدة أساسية وقائدها بتخطيط وتنظيم أعمالهم.

4. أن تكون لدى الوحدة الأساسية القدرة الكاملة على تعميم أدائها فـي إطـار معايير متفق عليها.
5. ضرورة تنظيم الوظائف حتى يتمكن أعضاء الفريق من التخطيط، والتنفيـذ والتقييم على الأقل في بعض جوانب العمل.
6. أن تتوافر الفرص للفريق في المشاركة في التخطيط، وحل المشاكل، والتقييم لعمليات الفريق.

ب. النمط الإداري:

في ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق من التفويض، مجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم. أيضاً يمكنون الأعضاء في الفريق مـن خلال تغير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤسـاء وهـذا لا يعنـي أن يمتنـع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعـضاء الفريـق كمـا طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم والتـزامهم، لكـي يؤدوا دورهم بفاعلية في منظمة تمكينية.

ج. المشاركة في القضايا:

إن التمكين يمكن تخفيفه بانخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة. ويمكن أن يتم ذلك بأن يقترح أعضاء الفريق الطرق المتقدمة أو أن يحلوا المشكلة في إطار إدارتهم وقسمهم وفقاً للموارد المتاحة والعقبات والقيود التي تواجههم (عبد الوهاب، 2000).

وبينت (اليعقوب، 2004) عشرة طرق اقترحهـا دافـيس (Davis) لتمكـين الموظفين، وهي:

1. التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظـل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.
2. التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطـة للموظف واضحة ومحددة.
3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معاير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكانياتهم.

4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له.
5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.
6. التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها.
7. التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن تقدير والاهتمام به الموظف لهما أثر كبير على ذات الموظف وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين.
8. التمكين من خلال الاحترام: يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضاً يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاح عملية التمكين.
9. التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.
10. التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة للنجاح. في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.

أسباب التمكين الإداري:

وقد بين(عبد الوهاب، 2000) أهم الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني التمكين وهي:

1. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.
2. الحاجة إلى الاستقلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.
3. أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
4. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

5. الحد من تكاليف التشغيل بالتعليل مـن عـدد المـستويات الإداريـة غيـر الضرورية ووظائف الأفراد.
6. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجـاز في عملهم.

ومن خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح المنظمات الإدارية وتحويلها من منظمات خاسرة إلـى منظمـات ناجحـة وفعالة. فهناك بعض المنظمات التي كانت تحقق فشلاً بسبب الـنمط الإداري فيهـا الذي كان يقوم على أساس إنفراد الرئيس في اتخاذ القرارات دون مـشاركة مـن مرؤوسيه، وذلك في جميع الأمور الصغيرة والكبيرة، ولكن بتغير الـنمط الإداري في هذه المنظمات بحيث أصبح العاملون يشاركون في اتخـاذ قـرارات وتحمـل المسؤولية واقتسام الأرباح، فقد أصبحت هذه المنظمات رابحة.

معوقات التمكين الإداري:

يواجه التمكين معوقات تظهر أغلبها في رفض أصحاب السلطة والنفوذ فـي المنظمة الاستغناء عن بعض صلاحياتهم لغيرهم، وتـرى (عريقـات، 2007) أن هنالك مجموعة من المعوقات قد تصادف عملية التمكين تتمثل؛ بـضعف مهـارات العاملين، وغياب الثقة بين العاملين والإدارة، وعدم كفاءة نظـام الاتـصال داخـل المنظمة، ووجود النظام الرقابي الصارم الذي يحد من إبـداع العـاملين، وغيـاب العدالة فيما يخص الحوافز والمكافآت، وسلبية المناخ التنظيمـي، وأثرهـا علـى معنويات العاملين، وعدم جاهزية العاملين لقبول صـلاحيات التمكـين الـوظيفي، وتجاهل مطبقي فلسفة التمكين في المستويات الإدارية العليا، واعتقاد المنظمات بأن التمكين الوظيفي هو الأداة السحرية التي ستخلصهم من كافة العلل، وعدم الربط بين مفهوم التمكين والفوائد التي يحققها للمنظمة.

وأشارت (العتيبي، 2007) إلى معوقات تحقيق تمكين الموظفين والمتمثلـة بـ:

1. مقاومة التغيير من قبل المديرين أو الموظفين.
2. خوف الموظفين من تحمل المسؤولية والمساءلة أو المحاسبة.

3. عدم توفير الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين.
4. جمود الثقافة التنظيمية.
5. رتابة الهيكل التنظيمي.
6. خوف المديرين على مراكزهم ومناصبهم.

أبعاد التمكين الإداري:

تتعدد مجالات التمكين الإداري وعلاقة هذه المجالات بالعديد من المفاهيم الإدارية الأخرى، وتُعنى هذه الدراسة بمجالات التمكين التي وردت في أداة الدراسة، وهي "تفويض السلطة، والمشاركة":

البعد الأول:- تفويض السلطة (Authority Delegation):

ويقصد بتفويض السلطة بـ:"أن يعهد القائد الإداري ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية، وينبني على ذلك أن يكون لمن فوض إليه الاختصاص أن يصدر قرارات فيما فُوض فيه دون حاجة للرجوع إلى القائد" (توفيق، 2000).

كما عرفه (ماهر وآخرون، 2002) بأنه:"إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من وعمل مفروض أو تعود القيام به، ويتبع هذا منح المرؤوسين الحق في اتخاذ قرارات وإصدار أوامر وتعليمات وتوجيهات لأفراد آخرين حتى يتمكن من القيام بهذا العمل، ويتبع هذا أيضاً ضرورة مساءلة المرؤوسين عن مدى استخدامه لهذه السلطة في تنفيذ العمل وإنجازه".

ويقصد بالتفويض أن يفوض رئيساً مرؤوساً له أو أكثر فيعطيه حقاً مفوضاً لصنع قرارات في مجال اختصاصه دون الرجوع لهذا الرئيس ويرتبط التفويض بالهيكل التنظيمي فلأن أي مدير أو رئيس له نطاق إشراف محدد، فكلما اتسع هذا النطاق يطلب الأمر تهيئة مستويات إدارية جديدة أدنى لتخفيف عبء الإشراف الواقع على المديرين وبهذا تنساب السلطة من أعلى لأسفل عبر المستويات التنظيمية (مصطفى، 2004).

وتتضمن عملية التفويض إسناد مهمة لشخص آخر ويظل المفوض مسؤولاً عن هذه المهمة في النهاية. والتفويض يأخذ وقتاً للتنظيم وتحديد الأولويات لكن

تكاليف تجنبه تكون مرتفعة، فالمدير الذي لا يفوض أو يفوض بشكل غير كافٍ، لا يبدو قط غير منظم، بل لا يمكنه تكملة كل المهام المطلوبة منه بشكل فعال وبالشكل الذي يريده، والتفويض الفعال به إثارة وحافز لتحمل المسؤولية، كما يوفر مستوى عالياً من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الشعور العظيم بالقيمة والاحترام ويعتبر التفويض بمثابة منح السلطة لأداء أفضل (دور لنغ، 2001).

وتشير (العضايلة، 1998) بأن تفويض السلطة يحقق أكبر عائد للمنظمة التي يتم فيها التفويض، حيث يتحقق العمل الإداري بأقل كلفة ممكنة، فهو يوفر وقتاً على كل المستويات التي يفوض إليها، من حيث أنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة، كما يؤدي إلى خلق أفكار جديدة، ويهيئ مجالاً أوسع للتفكير، حيث يشارك أكثر من مستوى إداري في إنجاز العمل.

وهناك فرق كبير بين التفويض Delegation وبين التمكين Empowerment، فالمقصود بالتفويض هو التعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد للاحتفاظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملاً وبالتالي فإن تفويض السلطة من أبعاد التمكين الذي هو تفويض تام يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري في مختلف التنظيمات الإدارية (الحربي، 2008).

لذا فإن تفويض السلطة هو أمر يجب أن يتعود عليه القادة الإداريون، أو أن يتدربوا عليه، وأهمية تفويض السلطة تنبع من عدم تمكينهم من القيام بأعباء العمل كلها، حيث لا يوجد الوقت الكافي لدى هؤلاء القادة للقيام بكل الأعمال المناطة إليهم، فوظيفتهم الأساسية الإدارة وتسيير الأمور، ووظيفة المرؤوسين التنفيذ، وهم أقرب الناس لمشاكلهم، فلا يقوم بها القادة، هذا بالإضافة إلى أن التفويض يظهر ثقة القائد بمرؤوسيه وهو خطوة جيدة لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين (ماهر وآخرون، 2002).

ويعتبر (العلاونة وآخرون، 1999) المشار له في (الطراونة، 2009) أن تفويض السلطة أمر ضروري في معظم المنظمات وخاصة المنظمات ذات الحجم الكبير، حيث لا يوجد هناك شخص واحد قادر على القيام بكافة أعمال المنظمة، ولو

سلمنا بوجود ذلك الشخص ذو القدرات الخيالية، فلن يجد الوقت الكافي للقيام بها، ومن هنا تظهر ضرورة تفويض السلطة في المنظمات ككُل، لما له من مزايا تعود عليها أهمها:

1. يؤدي تفويض السلطة إلى زيادة فعالية المنظمات، لأن المدير الذي يفوض سلطات أكثر يكون لديه استعداد أكبر لقبول مسؤوليات إضافية.
2. يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة وسريعة في نفس الوقت.
3. تخفيف أعباء الإدارة العليا، فتجد أمامها متسعاً من الوقت لممارسة الأعمال الأكثر أهمية.
4. اتخاذ القرار في موقع تنفيذه يؤدي إلى الارتقاء بنوعية ذلك القرار.

أما آثرتون (Atherton, 1999: 32) فقد لخص مزايا التفويض بالنسبة للمنظمات في أنه يؤدي إلى إضفاء المرونة على فريق العمل، وتطوير عمل الفريق، وتوزيع أعباء العمل بشكل متوازن، والاحتفاظ بالموظفين الجيدين وتطوير الموظفين ذوي الأداء الضعيف، ووجود قوة عاملة قوية وفعالة، وتسهيل الاتصال والتخاطب.

ومن خلال ما تم عرضه فإن تفويض السلطة هو نمط من أنماط الإدارة يمكّن المرؤوسين من توظيف مهاراتهم وقدراتهم على الوجه الأكمل، وبدون مثل هذا التفويض لا يمكن استخراج أفضل ما لدى العاملين من مهارات وقدرات.

هذا وتتعدد أهداف فرق العمل، ويختلف الهدف من فريق إلى آخر، وقد يتمثل الهدف في زيادة الإنتاجية، أو تحسين الجودة، أو رفع الروح المعنوية، أو تحسين العلاقة مع العملاء. وتعتبر مدخلاً لتحقيق التمكين داخل المنظمة، وقد أشار(الصيرفي، 2003) إلى فوائد فرق العمل، ومن أهم هذه الفوائد:

1. التركيز الدائم وبشكل مباشر على تحقيق وتطور وتحسين مستوى الجودة والإنتاجية.
2. إحساس العامل بأنه يقوم بأداء العمل بشكل تطوعي، وغير مفروض عليه.
3. إعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في مناقشة مشاكل العمل.
4. إيجاد فرص لتطوير المهارات الإدارية.

5. خلق نوع من الحماس لدى الإفراد لحل المشكلات.

6. تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين.

7. توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل.

8. الشمولية وتعدد الأداء.

9. تحسن مستوى ونوعية القرارات.

10. يزيد من فاعلية الاتصالات بين الأعضاء.

البعد الثاني: - التحفيز الذاتي:

تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإداريـة والمـشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإداراتهـا ونحو الإنتاجية وعملياتها (عساف، 1999: 85).

حيث يرى لوثانز (Luthans, 1992: 114) أن للحوافز أبعاداً، تتمثل فـي كونها تعكس البعد العاطفي للموظفين إزاء وضعية العمل وطبيعته فـي المنظمـة, وكذلك تعتبر وسيلة للتعرف على كيفية توحيد الاتجاهات نحو الأهـداف وتركيـز النتائج حيالها، وبالتالي إمكانية التعرف على الاتجاهات غير المتوقعة، بالإضافة إلى أن الحوافز تمثل أنماطاً متعددة من الاتجاهات والعلاقات، حول طبيعة العمل القائم في المنظمة، وحول الموقف الإنساني من مقدار المكافآت التي تمنحهـا المنظمـة للموظفين، وطبيعة فرص الترقية الممكنة في المنظمة وحول أساليب الرقابة وطرق الإشراف المعمول بها مع الموظفين، وحول سمات العلاقات القائمة بين المـوظفين أنفسهم.

وتشمل الحوافز جميع الإمكانات والفرص والمزايـا والتـسهيلات الماديـة والمعنوية المباشرة وغير المباشرة، التي تساعد في دفع الأفراد وحفزهم على بـذل الجهود من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية، فالحوافز بمختلف أنواعها ومـصادرها هي من بين المؤشرات الحيوية التي تؤثر في مستوى أداء المنظمـات، ويتـضمن نظام الحوافز أسلوب وفلسفة الإدارة، خصوصاً فيما يتعلق بموقع ودور العاملين في المؤسسات العامة من دولة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى في الدولة نفـسها, ومـن

الطبيعي أن المشاركة الفعالة من قبل العاملين في القضايا الإدارية الهامة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمات، خاصة عند توافر الظروف والأوضاع الإيجابية الأخرى المؤثرة في الأداء (العواملة، 1996).

وقد ذكر دوبلز (Dobels, 1998) المشار إليه في دراسة (العبيدين، 2004) مجموعة من الرغبات الإنسانية والتي تمثل قوة حافزة للعاملين وهي:

1. رغبة النشاط: يعشق الناس الانهماك في العمل وأدائه بنشاط، بينما يتجنب معظم البشر في حياتهم الشخصية كل بواعث الملل، والرتابة، فإن التوقع السائد بل والمطلوب لدى أغلب المنظمات هو قبول عامليها لأعمال مملة متكررة رتيبة وهم سعداء، وهذا طلب صعب المنال.
2. رغبة الملكية: يوحي الشعور بالامتلاك بنوع من الرضا. كما تفوق الملكية النفسية الملكية المادية في الأهمية، ويريد العاملون امتلاك عملهم نفسياً، وهو يعني قدرتهم على اتخاذ القرار وقيامهم بمسؤولية العمل كاملة.
3. رغبة السلطة: يريد البشر امتلاك زمام أمورهم، ولا يريدون الشعور بوقوعهم تحت سيطرة خارجية تسيرهم. لقد درج العاملون على الاستسلام لجمود النظم الإدارية الهرمية التي تسقط قراراتها كالصواعق فوق رؤوس عامليها، ولكن اليوم يزدادون إصراراً على استرداد حياتهم والعمل وفق تصوراتهم وابتكاراتهم.
4. رغبة الانتماء: الإنسان كائن اجتماعي، وتتباين درجة التآلف وقابلية البشر لتكوين العلاقات الاجتماعية وتنميتها، إلا أن الحاجة لشكل ما من الانتماء لا تنتهي أبداً، ويعد التفاعل والدعم الاجتماعيين من الفوائد التي تتحقق للإنسان من خلال العمل.
5. رغبة الإنجاز: أن إتمام الأعمال يمثل حافزاً في حد ذاته، ومتى تهيأت الظروف للإنجاز فلن يجد العاملين غضاضة في احتمال مشقات العمل، وسوف يجتازون كل العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف.

6. رغبة الإحساس بالتمكين: الكفاءة هي جوهر احترام الإنسان لذاته، ويقبل الناس على كل فرصة تعزز شعورهم بالكفاءة ويستطيع العمل توفير مثل هذه الفرصة.
7. رغبة الاحترام: يبحث الناس عن تقدير الآخرين لهم، وتتجه أفعالهم إلى ما يمنحهم تقييماً إيجابياً ونظرة تقدير في عيـون الآخـرين، إن تقـدير العاملين يشكل قوة فعالة في يد المدير، ومتى تحقق ذلك، تدافع الموظفون مفعمين بالطاقة والحماس.
8. رغبة المعنى: يجب أن يكون هناك هدف وغاية من أداء أي عمـل، إذ يريد الإنسان أن يلمس نتائج جهوده بنفسه، مهما كان عمـل الموظـف ساذجاً ومتواضعاً، فإنه يجب أن يرى كيف يساهم عمله في إحداث الفرق مهما كان بسيطاً.

في النهاية لا بد من التركيز على دور المدير في تحفيز العاملين، وذلك فـي إطار مناخ إداري صحي وعلاقة سليمة بعيدة كل البعـد عـن أسـاليب الإكـراه والاستغلال.

ويجب أن ينظر القادة الإداريون إلى العاملين على أنهم بشر ومن ثم يتعاملون معهم على هذا الأساس، حيث أن أسلوب التعامل ودرجة توفر الحوافز تعتمد علـى درجة تحقيق النتائج المأمولة، وأن المدير الناجح هو ذلك الذي يبحث عن الأسباب المثبطة لهمم العاملين ويتفهمها ويسعى بقدراته الإدارية إلى نقل العاملين من حالـة الإحباط إلى حالة حب العمل والتفاني فيه.

البعد الثالث:- تطوير الشخصية:

إن التدريب الإداري من أفضل الطرق لتطوير شخصية الفرد ورفع كفاءته, وهو من أهم السبل لكسب المعرفة وتحسين أداء الفرد وتنمية المواهب. ويجـب أن يكون الهدف من التدريب منح الموظف مهارات متعددة وليست مهارة واحدة حتـى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة وجعله أكثر إنتاجية.

لا بد من التأكيد على أن عملية التدريب هي عملية مـستمرة باسـتمرارية المنظمة، لذا على الإدارة تدريب أعضائها وإعادة تدريبهم لتملـك عـاملين لـديهم

مستوى عالٍ من المهارة خصوصاً في التحليـل والتـشخيص واتخـاذ القـرارات بالإضافة إلى مهارة التكيف مع المتغيرات، خصوصاً أن المنظمات تعيش في ظـل البيئة الديناميكية والمتغيرة، ومن هنا لا بد للمنظمات أياً كان نوعها من إنفاق مبالغ طائلة على التدريب لتحسين المهارات لدى العاملين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا بد أن تتم عملية التدريب من خلال أساليب تكنولوجية تتماشى مـع التطـورات والتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية (العبيديين، 2004).

وعرفت (العبيديين، 2004) التدريب على أنه عملية مخططة غير رسـمية ومستمرة بهدف التفاعل مع الموظفين، وتتمثل أهداف التدريب فـي تحـسين أداء العمل من خلال زيادة العاملين على إدارة الأداء الخاص بهم.

ولكي يتسم التدريب بالفاعلية فلا بد له أن يتقاطع عبر الهرميات والحـدود الوظيفية فالمديرون مثلاً يعملون على تدريب من هم تحت سلطتهم، كمـا ويعمـل النظراء على تدريب بعضهم البعض، بحيث يصبح كل الموظفين أكثر تكيفـاً مـع التغير.

إن الإفادة الجيدة من التدريب يرتبط بـصورة مباشـرة بـالتمكين الإداري، فالمدربون يخلقون المناخات التي يشعر فيها الأفراد بقدرتهم على اتخاذ القـرارات بالنسبة لأنفسهم عبر الارتقاء بمفهوم الثقـة بـالنفس، وبإيمـان الـشخص بنفـسه وبالآخرين (onken, 1997).

في حين تشير (القاضي، 2008) إلى أن التدريب يضمن أداء العمل بفاعلية والوصول إلى مستوى المعايير التي حددتها المنظمة، فالتحدي الكبير الـذي يجـب على برامج التدريب اجتيازه هو تحقيق النتائج المرجوة بأسرع الطرق وأقلها تكلفة وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين، ويسهم في تطوير نظم العمـل وأسـاليبه، وزيادة مهارات وقدرات الموظف ورفع كفاءته الإنتاجية عن طريق إتاحة الفرصة أمامه للتدريب على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي.

البعد الرابع: - المشاركة:

المشاركة هي عملية يتم بموجبها تنازل الرئيس عـن بعـض سـلطاته أو تفويضها لمرؤوسيه للسماح لهم بالمساهمة في بعض مهامه القيادية، وإبداء رأيهـم

بخصوص حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواضيع المختلفة في المنظمة، من أجل دعم ارتباطهم بها وزيادة التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المطلوبة (أبو قديري، 2003).

وكما عرفها كنعان بأنها "دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية (كنعان، 1995).

ويرى (الخطيب، 2006) أن عنصر المشاركة في اتخاذ القرار الإداري يعتبر عاملاً أساسياً في نجاح وفاعلية ذلك القرار، فالقرار الإداري مهما كان صغيراً أو كبيراً يمس بصورة مباشرة أو غير مباشرة الأفراد الذين يعملون في الدائرة، ولضمان الاستجابة الفاعلية والمستمرة لهذا القرار والحرص على تنفيذه لا بد أن يشارك في صناعته كلٌ من لهم علاقة بذلك القرار، وإن عملية المشاركة في صناعة القرار هي الضمانة الأكيدة لتوفير الحماس والاندفاع عند الأفراد في الدائرة لتنفيذ ذلك القرار لأنهم يشعرون عند مشاركتهم فيه بأنه ليس مفروضاً عليهم وإنما هو نابع من أنفسهم.

ويؤكد (القريوتي، 1993) أن اتساع المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات يعتبر مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم الأمر الذي يجعلهم يحسون بإنسانيتهم وقيمتهم وثقتهم بأنفسهم ويساعدهم على توخي الدقة والاجتهاد في طرح الأفكار وتنقيحها التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات التنظيمية كما وينتج عن المشاركة مزيد من الانسجام في بيئة العمل. ذلك لأن مصدر بعض الخلافات هو عدم رضا الفرد عن مؤسسته مما ينعكس على سلوكه وتصرفاته بشكل علاقات سيئة مع غيره من العاملين، ومن هذا المنطلق فإن اهتمام الإدارة بالعاملين، وقضاياهم واحتياجاتهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخاً صحياً يساهم في إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين إلى أقصى الحدود.

ويشير (حريم، 1997) إلى أن كثيراً من القرارات الهامة في المؤسسات الناجحة لا يتم اتخاذها من قبل فرد واحد بل يشارك في اتخاذها العديد من العاملين

من مختلف المستويات وفي مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرار، فبالإضافة إلى الرؤساء التنفيذيين هنالك الاستشاريون الفنيون لذلك يساهمون بدور كبير في عملية اتخاذ القرارات من خلال تقديم النصائح والأفكار والمقترحات التي لا غنى عنها في معالجة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية، وهكذا فالقرار في الواقع ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة جهود متكاملة من الأفكار والآراء والاتصالات والتشاور والتمحيص والدراسة التي تتم في مختلف مستويات المؤسسة.

ومن هنا أكد (كنعان، 1995) على أهمية المشاركة في المنظمات ككُل لما لها من إيجابيات أهمها:

1. إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات تجعلهم يعبرون عن آرائهم ويسهمون باقتراحهم في كل المسائل التي تهمهم وتؤثر في ظروف عملهم.
2. المشاركة تخلق المناخ الملائم لقبول التغير في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم.
3. المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم و بين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه.
4. المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار حيث تمكّن المدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة.

وترى (الكفاوين، 2005) المشار إليه في (الطراونه، 2006) ضرورة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي، ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ، إذن أن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي كثيراً ما يسيطر عليه فكرة، أو جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة للجوانب الأخرى.

وأخيراً فإن المشاركة تعتبر عملية مهمة تسهم في التوصل إلى القرار السليم ويتم من خلالها التوصل إلى حلول عملية للمشكلات المتعلقة في اتخـاذ القـرارات الهامة كالقرارات التي تتعلق بالتنمية والتطوير والإصلاح.

البعد الخامس:- تنمية السلوك الإبداعي:

تعد تنمية السلوك الإبداعي وتطويره من أكثر الأمور أهمية لـدى المنظمـة ويجب أن تعطيها الأهمية التي تستحقها سيما تلك المنظمات المتميزة فـي أدائهـا وإنجازها، ويمكن للمنظمة تنمية الإبداع باستخدام وسائل تحفز الـسلوك الإبـداعي لدى الأفراد بالإضافة لتقديم الدعم والتشجيع للإبداع، وبسبب أهمية الإبداع وحاجـة المنظمات إليه تبرز أهمية وجود إدارة ترعى الإبداع وتوفر المقومات اللازمة بمـا يعود على المنظمة ويحقق أهدافها (الحوامدة، والمعايطة، 2005: 32).

ويرى كل من كينج واندرسون (King, Anderson, 2003) بأن الإبداع أو العمل المبدع لا يكون كذلك أو يستحق هذه التسمية إلا إذا كانت تتوافر به مجموعة من الخصائص التالية: (الزيادين، 2005: 22-23):

1. الإبداع لا بد أن يكون ملموساً على شـكل منـتج أو محـسوساً كعمليـات وإجراءات داخل المنظمة.
2. الإبداع هو إنتاج شيء جديد، سواء كان فكرة أو سلعة أو خدمة جديدة يمكن للمجتمع أن يستفيد منها ويستعملها.
3. الإبداع نهج مستمر.
4. الإبداع لا بد أن يوجه لما فيه خير للمنظمة.
5. الإبداع له تأثير عام وليس جزئياً.

إن ميزة وسمة العصر الذي نعيش فيه وما طرأ من تغيير مستمر ومتسارع وثورة معلوماتية مستمرة وانفجار معرفي وتكنولوجي, أدى ذلك إلى ظهور العديـد من المشكلات التنظيمية التي يتطلب حلها إيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة لإيجاد الحلول الناجحة للمشكلات (النتيفات، 2006).

وترى (القطاونه، 2006) أن أهمية الإبداع تكمن في ظل ظروف وتحولات عالمية متمثلة بالعولمة وزوال الحدود السياسية، والإقليمية بين الدول وإلغاء الحدود

الجمركية ولذا فإن المنظمة التي تريد الصمود في هذا العالم وتلبي توقعات عملاءها لا بد من أن تتبنى الإبداع ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية.

والإبداع عند (حمادات، 2008؛305) عبارة عن المُبادأة التي يبديها الفـرد في قدرته على التخاص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير.

وعرفه (الزيادين،2005:18) الإبداع على أنه ابتكار قيم أو فكرة تقود لإنتاج سلعة جديدة ومميزة للزبائن لم يتوصل إليها أحد من قبل.

وعرفه دافت (Daft, 1994:245) على أنه: "تبني فكرة أو سـلوك جديـد لصناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة، محدداً أكثر بروزاً الإطار الذي يمكـن أن تستعمل فيه، الفكرة أو السلوك الجديد الذي تبنته المنظمة".

والإبداع عند زيبل (Zipple, 2001: 411) "كيفيـة التفكيـر بعيـداً عـن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلاً عن مخرجاتها إلـى بيئتها".

وحدد (القريوتي، 2003: 3002) بعض الملامح الثقافية المؤسسية المحفزة للإبداع والمتمثلة؛ بمدى ثقة الإدارة في الأفراد. ومدى انفتاح قنوات الاتصال بـين العاملين. ومدى الانفتاح في الاتصال مع الجهات الخارجية، ومدى قبول التغييـر. ومدى الاستمتاع بتجربة الأفكار الجديدة، ومدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية. ومدى اختيار وترقية الأفراد علـى أسس الإنجاز، ومدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثـل نظـم المقترحات وجلسات العصف الذهني. ومدى توافر حد أدنى من الخوف من نتـائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.

3.1.2 الالتزام الوظيفي Job commitment :

لقد نال موضوع الالتزام الوظيفي أهمية منذ سنوات لما للالتزام الوظيفي من أهمية على سلوكيات العاملين، حيث يؤثر الالتزام بطريقة مباشـرة علـى كفـاءة وفعالية المنظمات, فهو يجنبها الكثير من الأعباء الاقتصادية، وذلـك مـن خـلال

التدريب الفعال والتأهيل وإحياء رأس المال الفكري، حيث يعد من أهم الموجودات والمدخلات التنظيمية الأكثر أهمية على مستوى التنظيم .

وكلما كان لدى العاملين التزام لمنظمـاتهم ومؤسـساتهم, اسـتطاعت هـذه المنظمات والمؤسسات، القيام بدورها وتحقيق أهدافها حيث أن تقدم الدول ونجاحها، في تحقيق أهدافها وتطلعاتها، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسات وأجهزة الدول، على إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليها على أحسن وجه.

لقد أصبحت المنظمات الضخمة، والتكنولوجيا المتقدمة ظاهرة العـصر، فقـد تطورت التكنولوجيا وارتفع مستوى الإنتاج، وتطورت أساليبه، وتحـسين وسـائل تقديم الخدمات وتحسنت، ونمت المنظمات وازدادت أهميتها، وبمقدار ما أصـبحت المنظمة مهمة لحياة الأفراد إن المنظمات أصبحت تعد الأفـراد، وأخـذت تبـذل الجهد، وتنفق المال، وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتوليهم عناية خاصة، فتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم مزيداً من الحوافز المادية والمعنويـة، التـي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة، وبالمقابل فهـي تطلـب مـنهم الالتـزام لهـا، والإخلاص في خدمتها وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفـاءة وفاعليـة، لأن التزام العاملين لمنظماتهم يجعلهم يقبلون أهدافها وقيمها، ويبدون استعداد لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركها أو الانتقال منهـا، فيما يعود عليها بالفوائد العديدة (المعاني، 1995).

مفهوم الالتزام الوظيفي

تعددت تعريفات الالتزام الوظيفي وذلك لاختلاف الباحثين حوله، وتـضمينه مجالات عدة مثل:الالتزام نحو العمل, والالتزام نحو الواجبات, والمهـام الداخليـة للعمل، والالتزام نحو المنظمة, والالتزام نحو المهنة, والالتزام نحو جماعة العمـل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام الوظيفي(Riley, 2000).

وأصبح المفهوم محط اهتمام العديد من البـاحثين فـي مجـال الإدارة وإدارة الأعمال حيث ينظر إلى الالتزام الوظيفي على إنه أحد المتغيرات التنظيمية الهامـة والتي بدورها تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وبشكل مباشر، كما وتعمـل على التأثير على مستوى أداء المنظمات من جانب لآخر (الصمادي، 2008).

الالتزام لغة: العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليـه (ابـن منظور، 1956، باب الميم، فصل اللام).

وفي اللغة أيضاً: القرب والنصرة، والمحبة وإن مفهوم الالتزام مفهوم قـديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتمـاع الـذين يـرون أن الإنسان بوصفه كائناً اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعيـة منظمـة وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام إلى تلك البيئة الاجتماعية. ويرون أن الالتزام الوظيفي يعد جزءاً من الالتـزام الاجتمـاعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه مـن أفراد ومنظمات وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم، والعمل على نشر وتمتين قيم ذلك المجتمع ومبادئه وأفكاره (سلامة، 2003).

ويعرفه اصطلاحاً أورالي(Orielly,1980) بأنه: الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمـة(سـلامه, 2003).

وعرفه (حريم، 2004) بأنه استعداد لبذل مجهود عـال للمؤسـسة وبعبـارة أخرى،"إنه اتجاه حول ولاء و انتماء الموظف لمؤسسة، وعرفه الكايد بأنه "استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل مـع وجـود الرغبـة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها (الكايد، 1999).

وعرفه فيفر (Pfeffer, 1981) بأنه الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيداً بإطار من السلوك وأفعال نابعة من تفكيره ومعتقداته التي تحدد نشاطاته وتزيد من اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك.

وعرفه ديفز (Davis,1989)على أنه "درجة انغماس العامـل فـي عملـه، ومقدار الجهد والوقت الذي يكّرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعد عملـه جانبـاً رئيساً في حياته.

أما (جواد، 1992) فعرفه على أنه ظاهرة تنظيمية أو ظاهرة لكشف ذات الفرد في التزامه اتجاه المنظمة، ويتضمن ثلاث أجزاء أساسـية هـي: (الطاعـة والارتباط والانغماس) حيث أن الالتزام ينص على العلاقة التعاقدية التـي تحـدث

نتيجة للعلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة والتي يترتب عليها استثمار متبادل. هذا ويأتي الالتزام كسلوك كونه يشدد على الولاء والإخلاص في العمـل مـن خـلال مجموعة من السمات الأخلاقية كالصدق والإخلاص،الإيثار ،الصبر، ويفرض ذلك من خلال المناخ الذي يتوافر في المنظمة والذي من شأنه تحقيـق التـوازن بـين مسؤولياتها أمام العاملين وتطابق العاملين معها.

والالتزام الوظيفي هو" الشعور بالولاء للمؤسسة التربوية وتحمل المسؤوليات، ورغبة بالعمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمها العملية والمهنية، ورغبة قوية في البقاء فيها(علاوي, 1998)

ويعد مفهوم الالتزام الوظيفي أحد أوجه العلاقة فيما بين الموظفين من جانب، والمنظمات من جانب آخر، حيث أن الالتزام الوظيفي بأشكاله المختلفة لـه تـأثير على اتجاهات العاملين لجميع مستوياتهم الوظيفية فـي منظمـاتهم .وأن الالتـزام الوظيفي حظي باهتمام الكثير من المنظرين والقادة الإداريين والباحثين. حيث تأثيره المباشر على سلوكيات الأفراد، وكذلك لماله من انعكاسات سواء على الفرد أو على المنظمة التي يعمل بها.

يعد مفهوم الالتزام الوظيفي مفهوما قديما في مجال العلوم الإنسانية, وبعـد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على أهمية العلاقات الإنـسانية فـي مجـال المنظمات المختلفة حظي هذا المفهوم بالاهتمام الكافي, وأصبحت الإدارات تطالـب بالتزام العاملين نحو منظماتهم التي يعملون فيه, والإخلاص في العمل, وبذل أقصى جهد ممكن لزيادة إنتاجيتها(سلامه, 2003).

وهذا يجعل المنظمة غير قادرة على تحقيق رسالتها التي يفترض أن تقوم بها، وكما وأن أهدافها تصبح غير مستساغة ولا تتفق مع مدخلاتها فيها يفقدها الميـزة التنافسية من خلال كفاءتها في السوق.

وعرف روبنز الالتزام الوظيفي (Robbins ,2005) بأنه العلاقة الوجدانية بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور كل فرد مرتبط بأهدافها وقيمها وغاياتها بهذا يكون الالتزام بمثابة العملية التي يحدث فيها تطابق وتشابه فيما بين أهداف الفـرد وأهداف المنظمة، حيث إن الاندماج هذا غالباً ما يتحقق داخل المنظمة، مما يحقـق

للفرد شعوراً إيجابياً نحو منظمته ومدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء والاستمرار كعضو فاعل من خلال ما يؤديه من أدوار وظيفية.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول: إن الالتزام الـ وظيفي يتـسم بـ بعض الصفات الأساسية الآتية:

1- رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة كعضو فعال.

2- رغبة الفرد في تحقيق أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها.

3- نظرة الفرد الإيجابية لتحقيق التنظيم في المنظمة .

4- بذل الجهد الكبير لارتقاء المنظمة ومن أجل البقاء فيها.

5- التوافق الأخلاقي بين الفرد والمنظمة.

أهمية الالتزام الوظيفي

يحظى الالتزام الوظيفي باهتمام الباحثين وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي، وذلك اعتقاداً منهم بأهمية وجود أفراد عاملين ملتزمين ولديهم دافعية عاليـة فـي المنظمات الإدارية، حيث أن الالتزام ناتج عن الدافعية العالية الداخلية التي يظهرها الفرد أثناء ممارساته لأعماله اليومية.

ويعد الالتزام الوظيفي من أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي والإدارة خلال العقد الأخير، ويسجل الالتـزام ضـمن أطر دافعية العمل والذي يمكن من الحصول على صورة واضحة لكيفية ممارسـته بشكل عام، وبالتالي بيان أثره على السلوك الفـردي داخـل التنظـيم(الحراحـشة والبشابشة، 2006).

ويعد الالتزام الوظيفي سلوكاً مرغوبا فيه إذ يرتبط بالعديد من سلوكات العمل الجيدة مثل انخفاض معدل ترك العمل (دوران العمل) وارتفاع جودة الأداء الوظيفي وكذلك ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية وانخفاض معـدلات التـأخير والغيـاب، وبالتالي يعمل على زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، فالأفراد أصـحاب الالتزام الوظيفي المرتفع عادة ما يميلون إلى بذل جهد من أجـل تحقيـق أهـداف منظماتهم كما أنهم يميلون إلى تأييد دعم المنظمة والبقاء فيها(العميان، 2002).

ويعتبر الالتزام الوظيفي عملية تبادلية فيما بين الفرد وبين التنظيم الذي ينتمي إليه، ولا يعتمد الالتزام الوظيفي على الصفات والخصائص التي يتمتع بها الفرد فقط، وإنما على ما تقدمه المنظمة من حوافز ودعم ومساندة لتحقيق أهدافه الذاتية والتي تؤثر بدورها على شكل ومدى الالتزام الوظيفي من قبله. ومن هنا تبرز أهمية الالتزام الوظيفي التي تنبع من الفهم السليم للعلاقة فيما بين الفرد ومنظمته مع الأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للالتزام الوظيفي (الإتجاهي، الاستمراري والمعياري) ودراستها بشكل مركز، حيث أن كل نوع يتم تطويره نتيجة لخبرات مختلفة من السلوكيات داخل إطار المنظمة (العميان ،2002).

ويشير(النوباني، 2003) إلى أن عدم الالتزام الوظيفي من قبل الأفراد داخل المنظمات يسبب الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية على المنظمة وذلك بسبب ارتباطه بعدد من العوامل منها ارتباطه بما يلي:

1. السمات الشخصية للموظف مثل العمر والجنس، والحاجة إلى الإنجاز.
2. سلوك الفرد ونشاطاته مثل التحول الوظيفي والغياب والكفاءة والفاعلية.
3. الهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي وكذلك الإبداع والمشاركة بروح الفريق.
4. سمات ودور الموظف بما فيها الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار.

ومن هنا يعد الالتزام الوظيفي عاملا أساسياً لاستمرارية وفعالية المنظمة, لأن المسؤولية الرئيسية هي المحافظة على استقرار المنظمة واستمراريتها وتميزها, فالإدارة الفعالة تشتمل على درجة المسؤولية والتفاني من أجل استمرار حياة المنظمة.

خصائص الالتزام الوظيفي

تتعدد خصائص الالتزام الوظيفي ومن أهمها (سلامة، 2003):

1. الالتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
2. يؤثر الالتزام الوظيفي على قرارات الفرد فيما يتعلق بالمنظمة.
3. يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد.

4. يتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، ووجود مستوى عال مـن الانخـراط فـي المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي .

مراحل الالتزام الوظيفي(Stages of commitment)

أشارت (البلبيسي، 2003) إلى أن الالتزام الوظيفي يتضمن معنى ارتبـاط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمها مع إحساسه باندماجه في عمله، يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، وينبغي للإداري التعرف إليهـا كي تعينه على تطوير الالتزام للعاملين وهي:

أ- مرحلة الطاعة:

وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجـل الحصول على أجر مادي ومعنوي .

ب- مرحلة الاندماج مع الذات:

وتعني قبول الفرد العامل بتأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بـالفخر والكبريـاء لكونـه ينتمـي للمنظمة.

ج- مرحلة الهوية:

وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جـزء منـه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

مراحل تطور الالتزام الوظيفي:

وقد بين بوشنان(Buchanan,1974) المشار إليه في (حمـادات، 2006) أن الالتزام الوظيفي يتطور لدى الفرد في ثلاث مراحل هي:

1- **مرحلة ما بعد التعيين مباشرة(فترة التجربة):** مدتها عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجهه الرئيسي في هـذه الفترة الحصول على القبول والأمن من قبل المنظمة، وأيضا محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة.

2- **مرحلة العمل والإنجاز:** مدتها تتراوح بين عامين وأربعة أعوام، في هذه المرحلة يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية: الأهمية، والشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الالتزام للمنظمة والعمل.

3- **مرحلة الثقة بالمنظمة:** وهذه المرحلة تبدأ في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالمنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تعزز لدى الفرد اتجاهات الالتزام الوظيفي التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة، وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

مداخل الالتزام الوظيفي:

يرى (الصمادي، 2008) أن مداخل الالتزام الوظيفي تتضمن ما يلي:

1- المدخل النفسي:

يبحث هذا المدخل أسس العلاقة فيما بين الفرد من جانب والمنظمة من جانب آخر إذ أن الالتزام الوظيفي يمثل اتجاهاً يربط بين الفرد والمنظمة مما يحقق درجة من التطابق وبالتالي درجة الارتباط بين الفرد والمنظمة.

2- المدخل التبادلي

ينظر هذا المدخل إلى الالتزام الوظيفي على أنه محصلة المجموعة من العلاقات التبادلية فيما بين التنظيم من زاوية، والعاملين من زاوية أخرى من حيث مجموعة الإسهامات التي يقدمها التنظيم والعاملون بالإضافة إلى المنافع والمكاسب، كما أن الالتزام الوظيفي يمثل ظاهرة غالبا ما تحدث في التنظيمات نتيجة للعلاقات التبادلية بين الطرفين (التنظيم والفرد)، وهو وسيلة للتبادل والمقايضة، بمعنى بسيط، أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد تزيد بالتالي درجة الالتزام الوظيفي .

3- المدخل السلوكي

إن المدخل السلوكي والاجتماعي للالتزام الوظيفي يمثل رغبة الفرد بالقيام بأدواره الوظيفية كأدوار اجتماعية ويبذل فيها أقصى طاقة ممكنة لمنظمته التي يعمل بها مما يعزز مستوى ولائه للمنظمة كنظام اجتماعي يعيش فيه أكثر مما يعيش مع

أهله. وبذلك يصبح الفرد من خلال التزامه الوظيفي في حالة تقييد بأعماله التي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباطه بها. حيث ينجز العاملون في المنظمـات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام للمنظمة. فالإجماع الواسع علـى القـيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد بـدون شـك مـن إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها، مما يكرس منحى الاستقرار الـوظيفي داخـل المنظمة الإدارية، حيث أنه كلما وجد الاستقرار من خلال الارتبـاط الاجتمـاعي والسلوكي كلما أدى ذلك إلى الاستقرار الوظيفي.

4- المدخل الإستراتيجي

لقد طور كابرو(Gabarro,1992)إستراتيجيتين من أجـل الوصـول إلـى الكفاءة والفعالية في(الإدارات والمنظمات والتي تدور حول ما يتوقعه العاملون من المنظمات وما تتوقعه المنظمات من العاملين ونوع الشراكة التي يمكن أن تسود فيما بينهم .

1- إستراتيجية السيطرة. وليدة القرن العشرين وأتت استجابة لتقسيم العمـل إلـى أجزاء ومهن صغيرة والتعريف الحقيقي للمهنة كمعيار مقبول للأداء, وتـرتبط نظرية السيطرة بتقسيم العمل إلى ادوار خاصة تصنف على أسـاس هرميـة المنظمة من أعلى إلى أسفل ومن هنا تفترض نظرية السيطرة وجـود التـزام متدن لدى العاملين وهذا لا ينسجم مع معايير الكفاءة التي تحتاج إلى أداء عالي ففي المنظمات التي يكون فيها الأجر عالياً فإن نجاح الـسوق يعتمـد علـى مستوى مرتفع من الأداء وهذا يتطلب التزاماً عميقا وليس الطاعة فقط.

2- إستراتيجية الالتزام تركز على الالتزام ويتم تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر شمولية مما كانت عليه من إستراتيجية السيطرة وتـربط التخطـيط بالتنفيـذ وتشمل على جهود تساهم في تطوير العمليات وليس المحافظـة عليهـا فقـط وتكون التوقعات في ضل هذه الإستراتيجية ذات أداء عالي مما يـؤدي إلـى إنجاز الأهداف والتطوير المستمر بالمنظمة حيث أن هذه الإستراتيجية لا تهتم

كثيرا بالمعادلات القديمة في حساب الأجر ولكنهـا تعكـس أهميـة الإنجـاز الجماعي والمساهمة الفردية ومسألة العدالة والمشاركة.

إن فلسفة الإدارة تؤكد على هذه الإستراتيجية، فمن صـاب هـذه الفلـسفة الاعتقاد أن التزام العاملين سيؤدي إلى مزيد من الأداء القوى، وفي غياب الالتـزام الحقيقي فإن سياسات الإدارة الجديدة التي صممت لتعزيز الالتزام ستعطي المؤسسة مزيداً من القوة والتعزيز(النوباني، 2003).

وتكون هذه الإستراتيجية سر نجاح المؤسسات التنظيمية أكثر من غيرها حيث أن الموظف يستمر بالتمتع بالزمن الوظيفي من خلال التدريب والتـشجيع وطـرق الإنتاج ووسائل حل المشكلات, وبالتالي يؤدي إلى مزيد من الأداء القوي وتحقيـق الأهداف المنشودة.

أشكال الالتزام الوظيفي

يرى (العظامات، 2004). أن الالتزام الوظيفي يأخذ ثلاث صور هي:

1 - **الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين:** فالعضوية في المنظمة وسـيلة لتحقيـق أهداف شخصية حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة.

2 - **الالتزام قيمة في حد ذاته:** وتتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المنظمـة وقيمها، أهداف أعضائها وقيمهم، بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.

3 - **الالتزام امتثالاً لما يتوقعه الآخرون:** وهذا الالتـزام هـو نتيجـة الـضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء منظمة معينة خوفا من عقوبات، فضلا عن أن للعادات والتقاليد الاجتماعية دورا مؤثرا في الأفـراد فـي إظهـار التزامهم نحو المنظمات التي ينتمون إليها.

السلوك الناجم عن الالتزام الوظيفي

لقد بين(عبوي، 2006) أن السلوك الذي ينجم عن التزام العاملين الوظيفي له عدة مخرجات معظمها سلوك إيجابي له فوائد كبيرة ومن أبرز هذه المخرجات:

1-شعور العاملين بروح معنوية عالية: أن الروح المعنوية هـو ذلـك الاسـتعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحمـاس مختلـف نـشاطاتهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية. وقد بينـت الدراسـات أن

الالتزام الوظيفي له دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف الوظيفية.

2-الحد من تسرب الموظفين: يعد تسرب الموظفين وتركهم لمنظماتهم، ظاهرة تنظيمية خطيرة, ويعني التسرب الوظيفي "توقف" الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى مرتبه منها.

ومن أهم نتائج التسرب ما يلي:

1- التكاليف المرتفعة: فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، والاختيار، والتدريب، والإعداد وغيرها من المصروفات العالية.

2- تعطيل الأداء: يتعطل الأداء من ناحيتين الأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم والثاني عن كلفة شغل الوظيفة، وكلفة البحث عن البديل.

3- ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات-:إن كان تاركو العمل من العاملين المشاركين، أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة، فسوف يكون للتسرب آثار سلبية على بقية العاملين، قد لا تقف عند زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء بل تؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها، وبالتالي تعوق تعزيز التماسك فيضعف التزام العاملين.

4- انخفاض المعنويات: عندما يرى العاملون في تنظيم معين أن كثيراً من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى فالروابط بينهم تضعف روحهم المعنوية فتنخفض نسبة إنجازهم، مما يؤثر تأثيراً سلبياً في المنظمة.

5- زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم، فالكثير من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية، أو عدم وجود بديلين لهم, أو لجهل الإدارة بحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين، أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية، فيتولد لدى الموظفين في المنظمة الشعور بالاستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد واستنزاف الطاقة، فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول الفرصة.

6- الإنجاز المبدع: يرى الكثير من الباحثين أن الأفراد الذي يتصفون بدرجـة عالية من الالتزام الوظيفي يمتازون بإنجاز متميز، وأن الفـرد ذا الالتـزام الوظيفي العالي يكون أكثر حماساً للعمل، وأكثر التزامـا بأهـداف التنظـيم ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.

تأثيرات الالتزام الوظيفي

إن تأثير الالتزام الوظيفي يكون على الفرد والمنظمة وإن آثار نتائج الالتزام الوظيفي على الفرد تنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: ويتمثل بآثار الالتزام الوظيفي على الفرد خارج نطاق العمل وتنقـسم هذه الآثار إلى نوعين:هما الآثار الإيجابية والآثار السلبية. فالآثار الإيجابية تتمثـل في أن الانتماء الوظيفي يقوي رغبة الفرد في استمرار عمله في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الـوظيفي، ورضـا الفـرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيـق تلك الأهداف. وإن آثار الانتماء الوظيفي تنعكس حتى على حياة الفـرد الخاصـة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الانتماء الوظيفي المرتفع بدرجات عاليـة من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قـوة علاقتـه العائلية، أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الانتماء الوظيفي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته في العمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل(ماهر، 2000).

أما القسم الثاني: فيتمثل في آثار الانتماء الوظيفي على المـسار المهنـي للفـرد, فالموظف ذو الانتماء الوظيفي المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسـرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية, كذلك فإن الانتماء الوظيفي يجعل الفـرد أكثـر إخلاصاً، واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنـه يـرى مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه وأدائـه المتميز(سلمان، 2004).

تأثير الالتزام الوظيفي على المنظمة

يتضح أن الالتزام الوظيفي يؤثر علـى المتغيـرات التنظيميـة كمـا ذكـر (خطاب،1998)المشار إليه في (فلمبان، 2008)

دوران العمل

تؤكد بعض الدراسات أن زيادة الالتزام الوظيفي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل. كما أن الالتزام الوظيفي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن العمل. ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام الوظيفي والغياب عن العمل كما وجد أيضا أن للالتزام الوظيفي تأثيراً سلبياً على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الانتماء الوظيفي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتتمثل فيما يلي:

1- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

2- انخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد ستنخفض إنتاجيته على الأقل أثناء فترة التدريب.

3- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنويات الموظفين المنتقين.

الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة والإداريين أصحاب المناصب العليا في المنظمة التي يتصف أفرادها بالالتزام المرتفع.

دور الإدارة في تطوير الالتزام الوظيفي للعاملين

إن للنظام الإداري أثراً كبيراً في الالتزام الوظيفي، ولقد حظي بالاهتمام الكبير والتركيز المتزايدين على أساس أن نجاح تطبيقه يساعد وحدات الإنتاج المختلفة على السير بخطوات أكثر سرعة نحو التطور, ورفع الكفاءة. وإن وجود التعاون بين أعضاء المنظمة يساعد في زيادة درجة الالتزام الوظيفي، وقد أشارت العديد من الدراسات كدراسة براون وكرستينا(Brown&Kristina,2002) إلى أن قوة فعالية المنظمات اليابانية التي تطبق نظرية(Z) وحسن الأداء يعودان إلى نوعية العاملين فيها، ويكون ارتباطهم واندماجهم الذاتي ناتجاً عن الشعور بأن قيم العمل في المنظمة تتماثل مع قيمهم، ولا يتأتى التزامهم نحو منظماتهم من الدوافع المادية

فقط بل يتأتى من خلال تطوير قيم وثقافة قوية تزيد من التزامهم الوظيفي، فـضلاً من تصميم منظماتهم بنظام يمكن من زيادة ارتباط العاملين بها، من خلال العمـل على تدريبهم، وتطوير معارفهم مما يحسن من رضاهم والتزامهم المـستمر نحـو منظماتهم.

ويكون دور الإدارة في تطوير الالتزام الوظيفي من خلال تعامل المنظمـة بوضوح مع الأفراد العاملين، وإيجاد شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وممارسة سياسة الباب المفتوح معهم، ومنحهم الفرصة في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتعاونهم مع بعضهم الـبعض للعمـل بـروح الفريق الواحد داخل المنظمة(Walton,1991).

وقد أشار (الزعبي، 2008) إلى دور الإدارة في بنـاء وتطـوير الالتـزام الوظيفي لدى العاملين ويمكن أن يتم تحقيق ذلك من خلال:

1- تحقيق العدالة وتعزيز القيم الإنسانية داخل المنظمـات كالتـسامح والنزاهـة والتحلي بأدب وأخلاقيات العمل.لأنه يزيد من مستويات الالتزام الوظيفي لدى الأفراد.
2- تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي.
3-تعزيز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وتزويد العاملين بالمعلومات عن حيثيات العمل.
4-زيادة انغماس العاملين في المنظمة والعمل على منحهم فرصة للمشاركة فـي اتخاذ القرارات.
5- فهم سلوكات الإنسان والتنبؤ فيها وكيفية التأثر فيها فإدارة الأفراد هي أكثـر من مجرد تسيير العاملين واتخاذ القرارات ووضع حوافز.

وقد ذكر(الحراحشة، والبشابشة، 2006) أن بعض المتغيرات الإدارية تسهم في تطوير الالتزام الوظيفي وتتمثل فيما يلي:

1- **السياسات**: تمثل عملية تأثير ديناميكية وترمي إلى تحقيق نتـائج مـن خـلال وسائل مختلفة (Randall ,et.al.,1999) أو هي إدارة التأثير التي من خلاله يسعى الفرد إلى تحقيق نتائج ليست مقيدة من قبل المنظمة والسياسات بـصفة

أساسية تعبير صريح أو مضمون عن تلك المجموعة من المبـادئ والقواعـد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي(الهواري، 1996).

2- **وضوح الأهداف**: إن وضوح الأهداف هي من العوامل التي تؤثر في الالتـزام الوظيفي فكلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك الأفراد للالتزام والمنظمة أكبر، وكلما كانت العمليات التنظيمية واضحة أدى إلى زيادة الالتزام الوظيفي، إن وضوح الأهداف تعمل على دفع وتوجيه سـلوك الأفـراد لأداء النشاط المطلوب ويتم عمـل ذلك بمشاركة المشرفين، والعامليـن فـي آن واحد، ويقود وضوح الأهداف إلى الفهم المتبادل بـين المـديرين والعـاملين (Witt, et al., 2000).

3- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين:** إن عملية مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات هي جهود مشتركة مـن المقترحـات والآراء والتحليـل والتقييم, فمن خلال هذه المشاركة يستطيع المدير أن يعزز الوضـع النفـسي الإيجابي والموقف الملائم لدى العاملين, وبذلك يحفزهم علـى بـذل أقـصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للأداء والالتزام الوظيفي (كنعان، 1995).

4- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتصرف العاملون عليها من خلال تجاربهم وأثرها في سلوكهم، فتمتـع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ويزيد مـن التزامهم الوظيفي، ويعتبر مناخ العمل السائد في المنظمات من أحد المؤثرات المحفزة على الالتزام الوظيفي حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبـين الإدارة، وتـسهل طـرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكافة لدى الأفـراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق الإفادة للمنظمة والفرد معاً (أبـو شـيخة، 2005).

5- **تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:** إن استفادة إدارة المنظمات الإدارية، مـن الاهتمام بالحوافز، يعمل على تركيز الجهود والتعرف على جـدواها وعلـى

عملية الإنجاز للموظفين العاملين، وهذا يجعل الإدارة أن تقف على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي القصور والتحولات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالحوافز، التي تسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة (ostroff,1992).

6- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية**: من خلال الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة و العمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل وإعطائهم دوراً كبيراً بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة يرتبط مستوى الالتزام من منظمة لأخرى وذلك يعتمد على مدى تشجيع الثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية الالتزام (Mallak & kurstedt, 1996).

7- **نمط القيادة:** تعد الأنماط القيادية عملية متكاملة تسعى إلى خلق جو من العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين في أقل وقت ممكن. كما تتحمل مسؤولية توجيه الجهود البشرية لتحقيق الأهداف وفق أساليب معينة ومحددة، فالإدارة تعنى بالعناصر البشرية وتسعى لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، كما وتشجعهم بشكل مستمر على التطور والتغيير الدائم وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.(الجعبري، 2004).

وتشكل أنماط القيادة محوراً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. أصبح الوعي بالأنماط الإدارية في العصر الحديث أمراً لا غنى عنه وذلك لترشيد وتوجيه سلوك الأفراد وتعبئة قدراتهم وحشد طاقاتهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق الأهداف(القريوتي، 2003).

ومن هنا يبرز دور المديرين في كيفية تعزيز الالتزام الوظيفي إذ يؤكد أصحاب الفكر الإداري بأن القائد الإداري الذي يعزز العلاقة بينه وبين مرؤوسيه، يصبح من السهل عليه ممارسة السلطة والتأثير عليهم، وان قوة القائد تكمن في قدرته على التغيير أو ضبط سلوك واتجاهات وحاجات وقيم الأفراد العاملين معه(Johnson &scolly, 2001)

وقد ذكرستيرس وبورتر (steers&porter,1991) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام الوظيفي وهي.

عوامل شخصية(Personal factors):-

وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامـل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

عوامل تنظيمية (Organizational factors):

وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العلمية أو نطاق العمل النفـسي كالتغذيـة الراجعة والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمـل بأهـداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتمثل في بيئـة العمـل وطبيعتـه وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

عوامل غير تنظيمية(Non organizational factors):

وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعـد اختيـاره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لـدى العـاملين مرتفعًا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليـه فـي منظمته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلـق نـسبياً لعدم توفر فرص لاحقه بديلة لتغيير قراره الأول(حمادات، 2006).

أنماط الالتزام الوظيفي (Types of commitment)

أشار كل من كروين، وسمرز وإسـتيو(Gruen, summers &Acito, 2000) في دراسة لهم أن الالتزام يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسياً نحو المنظمة، ويمكـن ملاحظته من خلال المخرجات السلوكية للفرد، وهو يمثل دور العمليات التي تتوسط بـين الـسلوك ومخرجاتـه. وأن الالتـزام الـوظيفي شـبيه بظـاهرة الدافعيـة (Motivational phenomenon) من حيث إنه قوة محركة داخلية للفرد تدفعـه للارتباط بمنظمته، وصنفوا الالتزام إلى:

الالتزام الأخلاقي(Normative commitment)

تعد الأخلاق عماد كل شيء في الوجود فمن ضاعت أخلاقه ضاعت حياته, إن لم يكن بالنسبة له فبالنسبة لمن حوله، فتراهم يحبون ويقدرون الإنسان المختلف وينفرون من فاقد تلك الأخلاق وهذا لا يؤثر عليه فحسب بل وعلى المجتمع الـذي يعيش فيه أيضاً.

وقد أشار (بطاح، 2006) إلى أن مفهوم الأخلاق عبارة عن نظام تحكمـه مجموعة من العناصر أهمها القيم والقوانين التي تحدد ما هو صحيح وما هو خير، وما يجب أن يكون عليه السلوك، ولا بد من الإشارة إلى أن الأخلاق كانت تتمثـل في العادات البدوية، ثم استبدلت بالطاعة للقوانين والأنظمة، ثم تم استبدالها أخيـراً بالمعايير الأخلاقية حيث تتقرر المسؤولية الأخلاقية في الفرد نفسه.

ويعد الاهتمام بأخلاقيات المهنة بشكل عام مفهوماً حديثاً جداً، ففـي مجـال الإدارة العامة مثلاً نجد أن الاهتمام بهذا الموضوع سواء من قبـل الأكـاديميين أو الممارسين وعلى المستوى الدولي أو الإقليمي أو القطري حديث للغايـة. ويمكـن اعتبار السبعينات من هذا القرن بداية الاهتمام بأخلاقيات العمل في مجـال الإدارة العامة، حيث زادت المعلومات والنشرات المختلفة حول المـشاكل الأخلاقيـة فـي السلك الحكومي (بطاح والسعود، 1996).

وقد ذكر(دواني، 2003) أن مسؤوليات الفرد في المنظمة يجب أن تتفق مع الالتزامات الاجتماعية، والقيمية والأخلاقية لثقافة المجتمع، وعلينا أن نأخذ بالاعتبار ثلاثة أمور هي:

1- الأخلاقيات في مكان العمل: يجب أن لا تنفصل المسؤوليات الأخلاقيـة عـن سياسة المنظمة وممارستها السلوكية (على افتراض أن تكون هذه الـسياسات السائدة والممارسات المعقولة هي: النزاهة والعدالة والإخلاص).
2- الأخلاقيات في مكان العمل: يجب أن لا تختلف عن الأخلاقيات الموجودة في ثقافة المجتمع.
3- الأخلاقيات في مكان العمل: يمكن أن تضبط سلوك أفراد المنظمة بالقوة، لكن السلوك لا يمكن أن يتطور بهذا الأسلوب .

إن الالتزام الأخلاقي هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المنظمة لن تعتمد على التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تُلزمهم بذلك كجزء من متطلبـات العمـل وإن عـدم الالتـزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فلا بد لها مـن الحـرص علـى تطبيقها.

لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غيـر أخلاقـي فـي عرف المنظمة لكي يلتزم به الجميع، في غياب ذلك فإنه كل موظـف يكـون لـه مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص للآخر.

الالتزام العاطفي (الوجداني)Emotional Commitment

ويشير هذا المكون إلى درجة إدراك الفرد لما يميز عمله مـن خـصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها الفرد في عمله، وأهمية العمـل الـذي يؤديه، وتنوع المهارات ومدى توافقها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعـة التـي يحصل عليها من الإشراف (العساف، 2006).

اشارت (فلمبان، 2008) إلى تطابق الفرد مـع المنظمـة وانهماكـه فيهـا وارتباطه شعورياً بها ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمـة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلـك الأهـداف. وعرفت (البلبيسي، 2003) الالتزام العاطفي بأنه نمط من أنماط التزام الفرد العامل نحو منظمته والذي يرتكز على درجة الارتباط العاطفي السيكولوجي للفـرد نحـو منظمته والمستندة إلى مشاعر الفرد العامل المؤيدة للمنظمة وأهدافها وقيمها.

ويعرفه مولر ولاوليـر(Mueller & lawler,1999) علـى أنـه درجـة الارتباط العاطفي للفرد حيال المنظمة التي يعمل فيها, وازبائنها وحيال زملائه فيها، ويأتي هذا نتيجة تطابق قيمه وأهدافه مع قيمها وأهدافها.

والالتزام العاطفي هو تحويل تلك العاطفة إلى علاقة ثم العمل عبر الـسلوك إلى تعميق وتقوية تلك العلاقة، وإن إدراك الفرد وارتباطه للمنظمة وتـأثره بمـدى إدراك الخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في

عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعاملين أو ما يتعلق بالعمـل, ويحـدد الالتـزام العاطفي درجة اندماج الفرد مع المنظمة, وارتباطه بعلاقات اجتماعية وتقوية تلـك العلاقات.

الالتزام الاستمراري (المستمر) Continues commitment

ويقصد به درجة التزام الفرد العامل الذي يرتكز علـى الاهتمـام بـالنفس والمستمر إلى العلاقة بين درجة إدراك الفرد العامل للكلفة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع وبين درجة حالته الاقتصادية والاجتماعية، وقدرته في تحمـل أعبـاء المعيشة إذا ما ترك المنظمة. ودرجة الالتزام الموجودة عند الفرد والتـي تحكمهـا القيمة الاستثمارية التي يمكن أن يتم تحقيقها لو أستثمر في العمل مع المنظمة، مقابل ما سيخسره لو أتخذ القرار بالعمل لدى جهات أخرى.

فالالتزام الوظيفي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة من خـلال استمرار العلاقة بينهما، ويترتب على هذا الاستثمار، أن يسلك الفرد سلوكاً يفـوق السلوك الرسمي المتوقع منه، وزيادة الرغبة لإعطاء جزء من نفـسه، مـن أجـل استمرار ونجاح المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر، والقيام بأعمال تطوعيـة، وتحمل مسؤوليات إضافية (العساف،2006).

الالتزام الإتجاهي(Affective commitment)

ويقصد بالالتزام الإتجاهي تلك العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفـرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاسـتمرار فيهـا (فلمبـان، 2008).

وقد ركز العديد من الباحثين على مفهوم الالتزام الإتجاهي والذي يعتبر مـن أشهر مداخل الالتزام الوظيفي وهو يمثل ارتباطاً وجدانياً بين قيم المنظمة وأهدافها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغايتها، أي أن الالتزام الـوظيفي يمثـل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل عطاء أكثر من أجل صالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبـة قويـة للاسـتمرار فـي عضويته لها.

في حين يرى كل من دون وسلوكوم (Don and slocum,2004) المشار إليه في (الصمادي،2008) أن الالتزام الإتجاهي يمثل درجة من التطابق في الشعور بين الفرد والمنظمة والعمل بينهما كوحدة واحدة، واهتمام الفرد بالعمل للمنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المشاعر مثل الولاء والدفء والسعادة التي يشعر بها الفرد تجاه عمله في المنظمة، حيث بينت الدراسات التي اعتمدت على تفسير هذا المتغير وأثره على عمل الموظف أن هنالك الكثير من العوامل التي تحدد درجة الالتزام الإتجاهي للفرد تجاه المنظمة ومن هذه العوامل:

1- عوامل وظيفية (المكافآت والعقاب)

2- عوامل تنظيمية (نطاق الإشراف ومركزية العمل).

3- عوامل تتعلق بالفرد (درجة الخبرة، استعداده للوظيفة، مؤهلاته).

الالتزام المعياري Standerd commitment

يشير الالتزام المعياري إلى الشعور الذي يتكون لدى الفرد بالالتزام نحو عمله، والبقاء في منظمته، ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المنظمة، ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف(العساف، 2006).

وهو النمط المرتكز على مدى إحساس الفرد العامل بضرورة الالتزام الأخلاقي نحو المنظمة، والمستند إلى درجة إدراكه السيكولوجي بإلزام نفسه أخلاقياً للمحافظة على استمرار عضويته بالمنظمة(البلبيسي، 2003).

ويقوم الالتزام المعياري على عقيدة أو قيمه داخلية لدى الموظف يشعر من خلالها أنه لازم عليه الاستمرار مع تنظيمه، بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى. ومن هنا يمكن القول أن الالتزام المعياري يختلف عن الالتزام الإتجاهي حيث أنه يعكس إحساس الفرد بالواجب والمسؤولية للمنظمة وليس بالضرورة الارتباط الإتجاهي بها، ويختلف عن الاستمراري في أنه ليس بالضرورة أن يرتبط بالحسابات الخاصة بالتكلفة المتعلقة بترك العمل، كما أن الالتزام المعياري يتكون نتيجة استثمارات المنظمة في الفرد عندما تقوم بإلحاقه في برامج تدريبية مختلفة أو نتيجة للخبرات الاجتماعية التي ترتكز على قيم الولاء تجاه المنظمة(الشاويش، 2000).

ويفرق هيرسكوفيش وماير(Herscovitch&Meyer,2002) بين ثلاثة أنواع من الالتزام الوظيفي وهي الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر, والالتزام المعياري فالالتزام العاطفي يعتمد على الارتباط العاطفي للمستخدم في المنظمة التي يعمل بها، وبالمقابل فإن الالتزام المستمر ينشأ عندما يستمر المستخدم عاملاً في المنظمة عندما يتوصل إلى قناعة بأن عمله في مكان آخر سيكلفه أكثر من بقائه في منظمته الحالية. أما الالتزام المعياري فيشير إلى الالتزام الأخلاقي للعامل للبقاء في المنظمة، وهو ينتج من شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه(الرشيدي، 2009).

وتختلف نتائج هذه الأنواع من الالتزام الوظيفي على تصرف العاملين خلال ممارستهم لأعمالهم، فالعامل الذي يسود لديه الالتزام العاطفي تكون شدة التزامه الوظيفي أكبر مما يتطلبه موقفه الوظيفي، حتى يساعد منظمته في تحقيق أهدافها، ويترتب عليه أن معدل غيابه عن العمل أقل، وتكون دافعيته أقوى للعمل(البورسعيدي، 2007).

أما الالتزام المستمر فهو يرتبط سلباً بالأداء حيث ينفذ العاملون ما يطلب منهم فقط، ويكون لديهم مستوى عال من الغياب ودافعيته أقل(القويدر، 2007)

ومن هنا عد الالتزام الوظيفي(Job commitment) على أنه سلوك واع ومقصود يتضمن الولاء والإخلاص نحو شيء ما، أو شخص ما، فهو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، كما أنه يؤثر في قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه, أو تركه للمنظمة. ويتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بصفات، منها التكيف مع أهداف المنظمة وقيمها، والشعور بأن قيم الفرد وأهدافه تتطابق معها وتسير في اتجاه واحد مع وجود الرغبة القوية في البقاء فيها لفترة طويلة, فضلاً عن الارتباط بشعور عاطفي مع المنظمة والذي يعبر عن ولاء الفرد وانتمائه لها.

العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي

إن تنفيذ برنامج التمكين ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية ذات أهمية بالغة, لأنه يستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها، وأفضل إبداعاتها، وإن وجود أفراد لديهم سلوك إبداعي يدفع الإدارة إلى تغيير في خصائص الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لديهم، وعندما يشعر العاملين

بثقة المدير واستجابة الإدارة لاقتراحاتهم بإيجابية، فإن ذلك يؤدي إلـى شـعورهم بالارتياح، ورفع روحهم المعنوية والتزامهم الوظيفي.

والمنظمات ذات التمكين المرتفع تتسم بأن الموظفين والعـاملين الممكّنـين يفيدون منشآتهم ويفيدون أنفسهم، ويكون لديهم إحساس بتحقيق هدف أسـمى فيمـا يتعلق بعملهم وحياتهم ويسعون في المنظمـة الممكّنـة بجلـب أفـضل أفكـارهم ومبادراتهم إلى مكان العمل, ويتصرفون بقدر كبير من المسؤولية في ضوء الالتزام الوظيفي, الذي يرتبط بأهداف ورسالة المنظمة انطلاقا من تفويض الـسلطة الـذي يؤدي إلى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، والتزامهم بالتنفيذ الفعال لها، وهذا يتطلب دافعاً ذاتياً، والرغبة في العمل الجماعي الـذي يـؤدي إلـى تطـوير شخصية العاملين فاستخدام تعبير التمكين الإداري، يشير إلى مجال واسع من حرية العاملين للممارسات الإدارية التي تعطي الأفراد حرية أوسع في مجال التـصرف, وإبداء الرأي الذي يؤدي بدوره إلى استقلالية العامل مما يعزز هوية العمـل لديـة ويشعره بأهمية عمله من خلال التغذية الراجعة التي يحصل عليها، حيـث تـشكل التغذية الراجعة حافزاً وتجعل الفرد أكثر التزاماً، فالأشخاص ذوى الالتزام الوظيفي القوي وبتوفر الرغبة في الاستمرار بالمنظمة يصبحون أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، وبالطبع ليس من الضروري أن تكـون التـضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة.

ويؤكد (الحراحشة والهيتي، 2006) أن إثراء العمل عامل مهم في التمكـين الإداري، ويعمل على إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين ويعد وسيلة فعالة مـن وسـائل التمكين الإداري, من خلال بناء جسور الثقة وتدريب العاملين وتسهيل الإجـراءات ونبذ الرقابة المباشرة، والالتزام بتدريب وتعليم العاملين الـذين لا يتـوفر لـديهم المهارات الكافية

وأن التمكين الإداري أسلوب من أساليب حفز الموظفين في المنظمات وذلـك من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم بحيث تنعكس إيجابياً على المنظمة في تحقيق أهدافها، وأنه يمكن أن يكون التمكين من خلال عملية الاختيـار والتـدريب

المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، وترسخ إستراتيجية التمكين الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابـل تتطلب إدارة فعالة تمتلك الرؤية التي يمكن أن تخلق جو المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي يمكن للموظفين من خلالها أن يأخذوا على عاتقهم الـسلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وتتطلب أيضاً إستراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكلاً تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين.

ويشير (الزيدانيين، 2006) إلى أنه يمكن أن يكون التمكين من خلال عمليـة الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة وترسخ إستراتيجية التمكين لدى العامل الشعور بالولاء والانتماء والالتزام الوظيفي وتطوير المهـارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة تتملك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يـستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيـق الرؤية، وتتطلب أيضاً إستراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكلاً تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيـه وتـدريب العاملين.

كما أن الالتزام الوظيفي يعد ثمرة طبيعية لانتهاج سياسة التمكين الإداري، ومن أهم مؤشرات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة، ذلك أن وضوح أهـداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها، وشعور الفرد بالهيبة والنفوذ والمكانة داخـل المنظمة، والاستقلالية في العمل، والرضا عن العمل، ووجود الرغبة المسبقة لـدى الفرد في دخوله للمنظمة، ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين، وأسلوب القيـادة غير التسلطي أو المتسيب والمناخ التنظيمي المشجع على الانجاز والعطاء والإبداع ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق أهدافه، ووجود نظام جيد للحـوافز، وفـرص الترقية المتاحة، تعد جميعها أسباباً تجعل العاملين يسلكون السلوك الايجـابي تجـاه أنفسهم وتجاه المنظمة على حد سواء هو جوهر عملية الالتزام الـوظيفي(الكايـد، 1999).

كما يُعد موضوع الالتزام الوظيفي المفتاح الأساسي والمهـم لـتفحص مـدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم ومدى الانسجام القائم بيـنهم وبـين منظمـاتهم؛ فالأفراد ذوو الالتزام العالي تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم (المخلافي، 2004).

وأصبح ينظر للالتزام الوظيفي على أنه مؤشر فـي الدلالـة علـى نجـاح المنظمات، فالحماس والإخلاص في العمل من صفات الموظف الملتزم والمتفـاني، فبعض الموظفين يعتزون بانتمائهم لمنظمتهم ومهنتهم، ويعملون بجد ونشاط ويدأبون على تحقيق أهداف المنظمة، ونرى آخرين لا يتـرددون فـي التغيـب أو التـأخر ويكتفون بالحد الأدنى من الإنجازات المطلوبة، هذا إن لم يتركوا المنظمة ويغتنموا أية فرصة عمل أخرى تعرض عليهم، مما يؤثر سلباً في أداء المنظمـة، وأهـدافها فالالتزام الوظيفي حاجة ماسة لكل منظمة(الحراحشة والبشابشة، 2006).

وأشار كل من دوف ومـاني(Dov & Meni,2001) إلـى أن الالتـزام الوظيفي يلعب دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وجعلهـم يحبـون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعـاون وحمـاس لتحقيـق أهداف المنظمة، في حين أنَ انخفاض الالتزام الوظيفي لدى العاملين يـؤدي إلـى انخفاض الروح المعنوية لديهم، بما يؤدي إلى السلبية والاضطرابات. والتراخي في العمل والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وغير ذلك من المشكلات السلوكية.

الدراسات التي تناولت التمكين الإداري

2.2 الدراسات العربية

كما قامت (العبيديين، 2004) بدراسة بعنوان "العلاقة بـين التمكـين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة المـوانئ "هدفت إلى معرفة علاقة التمكين الإداري بخصائص الوظيفة في كل مـن شـركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ. وحددت الدراسـة العناصـر التاليـة للتمكين: التحرر من قيود التفويض الإداري، ومشاركة العاملين في رؤيـة الإدارة العليا، والتحفيز الذاتي، وجود نظام وقواعد العمل الجماعي، ونمو الشخصية وتدعيم

الإحساس بالشعور والأمان. وتكونت عينة الدراسة من(457) فرداً، منهم (132) من شركة الإسمنت، و(325) من مؤسسة الموانئ. توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً في المنظمتين المبحوثتين بارتفاع قليل في شركة الإسمنت. وأوصت الدراسة ضرورة تبني الإدارة العليا لمفهوم التمكين الإداري نظرياً وعملياً في المنظمتين المبحوثتين، وضرورة إعطاء الموظفين الفرصة في صنع القرار لإيجاد مناخ صحي من أجل تطبيق عملية التمكين الإداري.

وأجرى (الحراحشة والهيتي، 2006) دراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، وفنيين, وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. وقد تكونت عينة الدراسة من (235) موظفاً وموظفة في شركة الاتصالات الأردنية. وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) و(الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، لكن متغير(التمكين الإداري) يفسر تبايناً أعلى في المتغير التابع. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير طبيعة العمل ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

وقام (ملحم، 2006) بدراسة بعنوان" التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة, وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مواقف رؤساء الجامعات الأردنية من موضوع التمكين كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكين. حيث قام بإجراء مقابلات معمقة مع رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن, وتم استخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج التي تبين من خلالها وجود بعض التباين في آراء رؤساء الجامعات الأردنية حول موضوع التمكين وأهميته من ناحية التطبيق مع وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى، وشرحت الدراسة أهمية المنهجية الكيفية وغير الكمية في جمع البيانات وبينت محددات الدراسة والتحديات التي تواجه هذا النوع من الدراسات في البيئة العربية. كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي تساند رؤساء الجامعات في إعادة النظر في المفاهيم

الإدارية الحديثة ودورها في تحسين أداء رؤساء الجامعات، وأوصت بأهمية إجراء دراسات أخرى امتداداً لهذه الدراسة.

وفي دراسة قام بها(الطراونه, 2006) هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن, ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة طبقت على عينة تكونت من(286) مديراً ومديرة, وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: إن تصورات المديرين لأبعاد التمكين الإداري كان متوسطاً, ووجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات, ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المديرين لمستوى التمكين الإداري تعزى للجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وقام(الحربي، 2008) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وتكونت عينة الدراسة من (272) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: إن مستوى التمكين الإداري لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية متوسط. إن مستوى السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مرتفع. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، وتدريب وتأهيل العاملين، الحوافز والتشجيع، حرية الاختيار) في السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

كما وقامت (الطراونه، 2009) بدراسة هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات، طبقت على عينة عشوائية تكونت من(119) مديراً ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى: أن مستوى التمكين الإداري وأبعاده جاء بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس وكذلك تصوراتهم لأنماط المناخ التنظيمي. وأشارت أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين الإداري تبعاً للنوع الاجتماعي ولصالح الذكور وبالنسبة

للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدراسات العليا, وفروق تعزى للخبرة ولصالح مـن يمتلكون خبر أكثر من 10سنوات. وكذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقـة ايجابية دالة إحصائيا بين مستوى التمكين الإداري وأنماط المناخ التنظيمي.

الدراسات الأجنبية

هدفت الدراسة التي قام بها جرار وزائـري (Jarrar&zairi,2002) إلـى تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين، وقد تكونت عينة الدراسة مـن(75) شركة بريطانية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر النزاعات المسيطرة فـي عمليـة التمكين هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمـل المـسؤوليات أكبـر، وسلطات أكثر، وأن مفهوم التمكين الإداري كتطبيق لا يزال في مرحلة الطفولـة، والبداية مع وجود عدم رغبة لبعض الشركات بتفويض الـسلطات، والمـسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم. وتوصي الدراسة بأنه على المنظمات أن تعتمد أسـلوب التمكين الإداري لما له من قدرة إطلاق الطاقات الكافية لدى العاملين فيها.

وقام يولري (Ulrey,2003) بدراسة بعنوان:" تأثير البيروقراطية والتأثير السياسي على تمكين الموظفين في القطاع العام". فقد قامت هـذه الدراسـة بتقيـيم البيروقراطية والتأثير السياسي على تمكين الموظفين في ثلاث مؤسسات حكوميـة، وتم قياس التمكين على أساس إدراك التمكين عملياً من خـلال قـدرة المـوظفين واستعدادهـم للمبادرة والمخاطرة والمشاركة فـي المعلومـات ونقـل القـوة للموظفين، كما قامت هذه الدراسة بقياس إدراك الموظفين لمفهوم ملكيـة الوظيفـة (Jop ownership). وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن عنصر الثقة مهم جداً لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، وأن الثقة يجب أن تكون مشتركة بـين القادة والسياسيين والموظفين. وأن التأثير السياسي يؤثر بشكل سلبي علـى تمكـين الموظفين بدرجة أكبر من البيروقراطية. والبيروقراطية تؤثر سلباً على التمكين.

وفي دراسة قام بها تارجا وآخرون(Tarja&others,2005) هـدفت إلـى تحليل ووصف تمكين العاملين لفظاً وسلوكياً ومخرجات عملية التمكين بشكل عـام, حيث قام الباحثون بجمع البيانات من (299) مشرفاً في الولايات المتحدة الأمريكية, وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين قاموا بممارسة التمكـين اللفظـي والـسلوكي

بطريقة قوية جداً، وكان شعورهم بالثقة تجاه مخرجات عملية التمكين منخفضة، كما وجدت الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية التمكـين مثـل ضغوط العمل، وطبيعة العمل.

كما وأجرى هانج (Hung,2005) دراسة هدفت إلى معرفـة أثـر تمكـين مُدرسي المدرسة الابتدائية على الرضا الوظيفي في (تايوان) وأثـر المتغيـرات الوسيطة (العمر، المؤهل العلمي، حجم المدرسة)، وقد تكون عينة الدراسـة مـن (450) معلماً في المدارس الحكومية في تايوان، وقد خلصت الدراسة إلـى وجـود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، في حيث أشارت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية مابين الأمن (من أبعاد الرضـا الوظيفي) والتمكين والإداري، وليس هناك أثر للمتغيرات الوسيطة علـى التمكـين الإداري.

وهدفت دراسة كل من ثاديوس ولينـوس وقوبلهـان(Thaddeus&Linus& Gbolahan, 2008) إلى البحث في مدى تحقيق رضا العملاء مـن خـلال التـزام الإدارة العليا بتمكين الموظفين في منظمات إدارة الجودة الشاملة, وتم ذلك من خلال تحليل دراستين هما دراسـة ابورغـو وأوبينـغ (Ugboro and Obeng 2000) واللذين قاما بدراسة تجريبية على بعض الشركات التي اعتمدت ونفذت إدارة الجودة الشاملة كأداة عمل لتبين العلاقة بين قيادة الإدارة العليا، وتمكين الموظف، والرضا عن العمل ورضا العملاء في مؤسسات إدارة الجودة الشاملة. على عينـة شـملت 800 من الأعضاء، على حد سواء من المـوظفين والإدارة العليـا عـن طريـق الاستبانة. ودراسة(Pearson,1995) والتي شملت 500 من مديري جمعيـة إدارة البيانات المعالجة (DPMA) عن طريق إصدار استبيان أعد لمعرفة مفهوم وفوائـد وكيفية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الإدارات المختلفة. وأشارت الدراسة بالاستناد إلى الدراستين إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج الإدارة التي تجاب الوعي حول الجودة في جميع العمليات التنظيمية. ولا بد أن تلتزم الإدارة العليا بتمكين الموظفين من خلال تفويض السلطة الكافية لهم لجعل الفردية والجماعية علـى حـد سـواء القرار. من أجل الحصول على المهارات والمعارف. وأكدت أنه عندما يتم التمكين

بما فيه الكفاية للموظفين من خلال التدريب سيكون حافزا لهـم بالتأكيـد، وسـوف تؤدي في النهاية إلى الرضا الوظيفي. وفي برامج إدارة الجودة الشاملة يجـب أن تلتزم الإدارة العليا بتمكين الموظفين من أجل حل شكاوى العملاء بسرعة وبـشكل فعال بعد تلقي التدريب المناسب على العمل الجماعي وتقنيات حل المشاكل. وعلى المنظمات عندما تفكر في تنفيذ برامج التمكين.

الدراسات التي تناولت الالتزام الوظيفي

الدراسات العربية

أجرى(ريان، 2000) دراسة بعنوان "محـددات الإدراك الإداري للالتـزام الوظيفي لدى المرؤوسين ونتائجه". أجريت على عينة من الإداريين فـي جامعـة أسيوط في مصر، وتكونت عينة الدراسة من (350) موظفاً في جامعة أسيوط تـم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء المرؤوسين وسلوك المواطنة التنظيمية لديه والمؤهل التعليمي، تعتبر من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام الوظيفي الوجداني للمرؤوسين، بينمـا كـان سـلوك المواطنـة التنظيمية، وأن عامل السن من أهم محددات الإدراك الإداري للالتـزام الـوظيفي الوجداني للمرؤوسين فيما كان سلوك المواطنة التنظيمية وعامل الـسن مـن أهـم محددات الإدراك الإداري للالتزام الوظيفي المستمر لدى المرؤوسين، كما تبين من الدراسة أن حصول المرؤوسين على بعض العوائد ممثلة فـي المكافـأة والترقيـة والمشاركة وغيرها قد ارتبط ارتباطاً موجباً بمدى التزامه وجدانياً تجاه المنظمة في الوقت الذي كان ارتباط معظم هذه العوائد بالالتزام المستمر سلبياً.

وأجرى (حمادات، 2003) دراسة هدفت إلى تحديد قيم العمل الـسائدة لـدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتهـا بـالتزامهم الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من(296) مديراً و(620) معلمـاً تـم اختيـارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية, يتوزعون حسب متغير الجنس إلى (131) مـديراً و(165) مديرة، بينما بلغت عينة المعلمين (620) معلماً يتوزعون حسب متغيـر الجنس إلى (280) معلماً و(340) معلمة وتوصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين من وجهة نظر

كل فئة بالأخرى. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتـزام بقـيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين من وجهة نظر كل فئة بـالأخرى. وعـدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين تعزى المتغيرات الجنس والخبرة، والمؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام الـوظيفي لـدى المـديرين تعـزى لمتغيـر الجـنس ولـصالح الإناث(المديرات). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبـرة والمؤهل العلمي.

وقام (العظامات, 2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على السلوك القيـادي وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام التابعين لهم, تكون مجتمع الدراسة من(528) رئيس قسم من العاملين في الميدان للعم2003/2002 وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من(264) فرداً تم اختيارهم من الأقاليم الثلاثة بالمملكـة. وأشـارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي جاء بدرجـة عالية، وأن درجة الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام قد جاءت بدرجـة عاليـة، وأن مجالات الالتزام الوظيفي الخمسة جاءت بدرجة مرتفعة، وأسفرت نتائج الدراسـة إلى وجود ارتباط ايجابي دال إحصائيا بين متغيـري الـسلوك القيـادي والرضـا الوظيفي من جهة مع الالتزام التنظيمي من جهة أخرى.

وقام كل من (الحراحشة، والبشابشة،2006) بدراسة بعنوان "أثر حاجـات ماكللاند (McClelland)على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكوميـة في محافظة الكرك. وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر حاجات الأفراد العـاملين فـي الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك على مستوى التزامهم التنظيمـي باسـتخدام نظرية ماكللاند في الحاجات(حاجة الإنجاز، حاجة القوة، وحاجة الانتمـاء). وقـد اعتمد الباحث منهج البحث الوصفي والتحليلي مستخدماً المصدر الثانوي، الدراسات السابقة والمراجع وكذلك المصادر الأولية وهي الإستبانة التي تم تطويرهـا لهـذه الدراسة، معتمداً على عينة عشوائية بسيطة تكونت من(345) موظفـاً، وتوصـلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالـة إحـصائية لمتغيـر

حاجات العاملين على الالتزام الوظيفي، بشكل عام، للعاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك. ووجود أثر لمتغير حاجات العاملين على الالتـزام الإتجـاهي للعاملين. ووجود أثر لمتغير حاجات العاملين على الالتـزام المـستمر للعـاملين. ووجود أثر لمتغير حاجات العاملين على الالتزام الأخلاقي للعاملين.

وقامت بها(فلمبان، 2008) بدراسة بعنـوان" الرضـا الـوظيفي وعلاقتـه بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات بمدينة مكة المكرمة"، هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتـزام الـوظيفي لـدى المـشرفين التربويين والمشرفات التربويات. وقد أستخدم الباحث منهج البحث الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي والالتـزام الـوظيفي للمـشرفين التربـويين والمشرفات التربويات, ومنهج البحث الوصفي الإرتباطي لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وقوتها والعلاقة مابين كل من الرضا الـوظيفي والالتزام الوظيفي والمتغيرات الشخصية التي اشتملت على (الجنس، التخـصص، المؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية). تكونت عينة الدراسـة مـن (103) مـشرفاً تربوياً و(175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربـوي. وتوصـلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن كل من المشرفين التربـويين والمـشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي. ووجـود علاقـة ارتباطيـه إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام الوظيفي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة(0.05) في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص ولـصالح التخصـصات العلميـة، والجنس ولصالح الذكور. ووجود فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى دلالة(0.05) في درجات الالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربـويين والمـشرفات التربويات تبعاً للتخصص ولصالح التخصصات العلمية, والجنس ولصالح الـذكور, وكذلك المؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

الدراسات الأجنبية

في دراسة قام بها سيليب (Celep,2002) بعنوان "التزام المعلمين الوظيفي في التنظيمات التعليمية". هدفت الدراسة إلى تحديـد مـستوى الالتـزام الـوظيفي

للمعلمين: الالتزام بالمدرسة، الالتزام بمهنة التعليم، الالتـزام بالعمـل التعليمـي، والالتزام بالعمل الجماعي. وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانويـة في مقاطعة Zonguldar وكانت عينة البحث مكونة مـن(450) معلمـاً. اعتمـد الباحث على مقياس (لونر وستيرز وموندای، 1979) والـذي كيفـه للتنظيمـات التعليمية مواندي وزملاؤه. أما الالتزام بالعمل التعليمي فقد شـكل وفقـاً لمقيـاس مور(Morrow,1983), وقد اعتمد الباحث لقياس الالتزام بالعمل وفقـاً لمقيـاس شيلدون(Sheldon,1971) للعمل. وقد خلـصت الدراسـة أن التـزام المعلمـين بالمدرسة متوسط وأن التزامهم بالأعمال التعليمية والتزامهم بمهنتهم كان عالياً.

وأجرى براون وجايلور(Brown&Gaylor,2002) دراسة بعنوان"الالتزام الوظيفي في التعليم العالي)، هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين الالتـزام الـوظيفي والاقتناع بالعمل والتأثير النفسي ومركز السيطرة. مثلت عينـة الدراسـة مقطعـاً عرضياً من العاملين في الجامعة الواقعة في الجنوب، أستخدم الباحث أربعة مقاييس هي، مقياس ألن ومايرAllin & meyer,1990) لقياس الالتزام الوظيفي ومقياس شيرير وزملاؤه (Spector et.al,1988) لقياس التأثير النفسي ومقيـاس سـبكتر (Gregson, 1991) لقياس مركز السيطرة ومقيـاس جريـسن لقيـاس الرضـا الوظيفي. وقد أشارت النتائج إلى: عدم وجود علاقة ذات أهمية بين الالتزام والرضا عن العمل. ووجود علاقة إيجابية بين الالتزام ألتأثيري والالتزام المعياري.

وقام سـتانتون وزمـلاءه(Stanton,stam,Guzman&Caldera,2003) بدراسة هدفت إلى تفحص تأثير الالتزام الوظيفي في بعض مظاهر السلوك الأمنـي داخل المنظمات العامة، أجريت الدراسة في ولاية نيويورك، واشتملت على عينـة عشوائية تكونت من (800) من المديرين والموظفين العاملين في المنظمات العامة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتـزام الـوظيفي وسلوك الموظف، وأن هناك تأثيراً واضحاً في سلوك الموظف، بسبب تأثير المناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والبيئة التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى أن الالتـزام الوظيفي يتنبأ فعلاً بمدى السلوك المرتبط بالأمن المعلوماتي، حتى وإن كان أثـره بسيطاً نسبياً، كما أنه من الممكن أن تحدث المنظمة الالتزام العالي لموظفيها ممـا

يميزها عن المنظمات الأخرى, وأن المنظمة التي تقوم بالعمل الجاد لتأكيد إخلاص والتزام الموظف، يكون لديها نسبة ضئيلة من الحاجة إلى إعلان السياسات وجعلها روتينية.

وأجرى ديك وزملاؤه (Dick,et.al,2003) دراسة هدفت إلى معرفة واقـع الالتزام الوظيفي في منظمتين شرطّيتين بريطانيتين، وعلاقة مستوى هذا الالتـزام بجنس الأفراد، والعوامل الإدارية للمنظمة، واستخدمت الدراسة طريقة المقابلة شبه المحددة لجميع البيانات من أفراد المنظمتين المدروستين، بالإضافة إلـى إسـتبانة وزعت على جميع أفراد الدراسة، وتشكلت عينة من(1245)، ودلت النتائج علـى وجود علاقة بين جنس الفرد العامل لدى المؤسسة والالتزام الوظيفي، وكان مستوى الالتزام الوظيفي لدى الذكور أعلى منه لدى الإناث فـي المنظمتـين الـشرطيتين المدروستين، وربطت الدراسة هذا الفرق بمسألة تساوي الفرص وعلاقتها بجـنس الموظف, كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الالتزام الوظيفي والعوامل الإدارية التي كان من أهمها "علاقة المنظمة بالفرد"، حيث كانت هناك علاقة إيجابية عالية بين مستوى الالتزام للفرد وعلاقته بالمنظمة.

في حين قام سيفات (Cevat,2007) بدراسة بعنوان" مستوى التزام المعلمين في المؤسسات التربوية"، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى التزام المعلمين في المؤسسات التربوية. وتكونت عينة الدراسة من (302) معلماً ومعلمةً في المدارس الثانوية العامة في تركيا، واستخدم الباحث مقياس الالتزام الوظيفي في المنظمـات التربوية المكون من أربعة مجالات اشتملت مجتمعة على (28) فقـرة. وأشـارت النتائج إلى أن مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين عال، كما بينت الدراسـة وجـود علاقة ارتباطيه قوية بين مجالات الدراسة: الالتزام نحو المدرسة، والالتزام نحـو جماعة العمل، والالتزام نحو مهنة التعليم.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي

الدراسات العربية

في دراسة قام بها (العساف، 2006) بعنوان "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمـي والاسـتقرار

الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية" حيث هدفت هذه الدراسـة إلـى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي، لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء وتكون مجتمع الدراسة مـن جميـع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين في الجامعات الأردنية الثمانية، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيـادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً إذ بلغ (3،26) وأن مـستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العامـة جـاء مرتفعاً، إذ بلغ (3.54) درجة وإن مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة جاء مرتفعـاً أيـضاً إذ بلـغ (3،46) درجة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والالتـزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعـات الأردنيـة العامة كافة أبعاده، وزيادة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وزيادة الاهتمام بعوامل الجذب لاستقرار أعضاء الهيئات التدريسية وبقائهم فـي مراكـز عملهم.

الدراسات الأجنبية

أجرى أوسبورن(Osborn, 2002) دراسة هدفت إلى تقييم مكونات وأبعـاد التمكين الأربعة(Thomson& velthous, 1990) وهي: المعنى والمقدرة وحرية الاختيار، والاستقلالية، والتأثير، وكيفية ارتباطها مع مخرجات المنظمـة والـولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل. وقد تم الحصول على المعلومات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة تتكون من (328) من الموظفين في إحدى الولايات الجنوبية الأمريكية من كلا القطاعين العام والخاص. وأظهرت نتائج الدراسة ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المنظمة بـشكل إيجـابي ماعـدا

المقدرة حيث كانت دالة بشكل سلبي، وبالنسبة للرضا الوظيفي فقد وجد أن المعنى والاختيار لهما تأثير دال في حين أن المقدرة والتأثير لم يكن لهما تأثير دال على الرضا الوظيفي، كما أنه لم توجد علاقة دالة بين مكونات التمكين والنية بترك العمل. ثم تم عمل مقارنة بين النتائج التي تم التوصل إليها بين القطاع العام والخاص، حيث أظهرت النتائج أن موظفي القطاع العام لديهم التزام ورضا وظيفي أكثر من القطاع الخاص.

وقام أوني(Onne,2004) بدراسة الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك على دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في المنظمات الحكومية شرق ألمانيا. وانطلق الباحث من افتراض أن العلاقة الصراعية بين المشرفين والموظفين تشكل عائقاً للعلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، ووجدت الدراسة أن المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، والخلاف أو الصراع بين هذين المستويين الإداريين قد يعيق عملية التمكين الإداري ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي. وقام الباحث بتوزيع (91) إستبانة لمعلمي المدارس الثانوية في هولندا وقد دعمت نتائج هذه الدراسة الافتراض الذي انطلق فيه الباحث, ووجدت الدراسة أن أثر الصراع مع المشرفين قد تعيق التمكين الإداري وهذا بدوره يؤثر على الالتزام التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة

1- بالنسبة لمتغير التمكين الإداري: بحثت دراسة (العبيديين، 2004) فتناولت علاقة التمكين الإداري بخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ وتناولته بعض الدراسات مع متغيرات أخرى كالسلوك الإبداعي كما في دراسة(الحراحشة، والهيتي، 2006) والتي أجريت في شركة الاتصالات الأردنية و(الحربي، 2008) والتي أجريت على موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ومع اتخاذ القرارات كدراسة(الطراونه، 2006) وتوفرت دراسات تناولت التمكين الإداري كمفهوم إداري معاصر ومعرفة مدى ممارسته لدى القيادات في

الجامعات الأردنية كما في دراسة(ملحـم، 2006). وفـي وزارة التربيـة والتعليم سعت دراسة(الطراونه، 2009) في بحث العلاقـة بـين التمكـين الإداري والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس فـي محافظـة الكـرك. وتناولت الدراسات الأجنبية مفهوم التمكين الإداري فحاولت تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات التمكين كما في جرار وزائـري (Jarrar & zairi, 2002) ودراسـة يـولري (Ulrey,2003) والتـي بحثـت فـي تـأثير البيروقراطية والتأثير السياسي على تمكين الموظفين في القطاع العام. فـي حين تناولت دراسة هانج (Hung,2005) أثر تمكين مُدرسـي المدرسـة الابتدائية على الرضا الوظيفي في (تايوان) وأثر المتغيـرات الوسـيطة (العمر، المؤهل العلمي، حجم المدرسة) عليه.

2- بالنسبة لمتغير الالتزام الوظيفي: تناولت دراسة (ريان، 2000) محـددات الإدراك الإداري للالتزام الوظيفي لـدى المرؤوسـين ونتائجـه، وبحثـت دراسة(حمادات، 2003) في تحديد قيم العمـل الـسائدة لـدى المـديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة فـي الأردن وعلاقتهـا بـالتزامهم الوظيفي, وحاولت دراسة (العظامات، 2004) التعرف على السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام التابعين لهم, في حين سعت دراسات إلى تحليل دور فرق العمل في الالتزام الوظيفي للعاملين الصناعيين كدراسة (الفهداوي، 2005), وحاولت دراسات أخرى تحليل أثر حاجـات الأفـراد العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك على مـستوى التـزامهم التنظيمي كدراسة (الحراحشة، والبشابشة، 2006). وتوفرت دراسات بحثت في العلاقة بين الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي كما في دراسـة (فلمبان، 2008) والتي طبقت على المشرفين التربويين والمشرفات بمدينـة مكة المكرمة. وأيضا من الدراسات الأجنبية التي بحث في الالتزام الوظيفي للمعلمين, ودراسة سيليب (Celep,2000) ودراسة سيفات(Cevat,2007) والتي حاولت التعرف على مستوى التزام المعلمين في المؤسسات التربوية.

3- توفرت القليل من الدراسات وخصوصاً العربية منها والتي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي كدراسة (العساف، 2006) والتي تناولت أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية. وتأتي الدراسة الحالية في البحث في مستوى توفر التمكين الإداري والالتزام الوظيفي والعلاقة بينهما, واثر بعض المتغيرات الشخصية والديمغرافية كالنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة عليهما لدى شريحة من المشرفين التربويين في الأردن, وذلك بتطبيق الدراسة على المشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها ووصفاً لأداة الدراسة وطريقة إعدادها وتطويرها ووصفاً للإجراءات والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها.

1.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في إقليم الجنوب للعام الدراسي 2009 /2010، حيث بلغ عددهم (147) مشرفا ومشرفة، وقد أجريت الدراسة على(121) مشرفاً ومشرفة بسبب اختيار (25) فردا منهم لعينة الثبات, وغياب احد المشرفين لظروف صحية، وقد بلغ عدد المشرفين (88) مشرفاً بينما بلغ عدد المشرفات (33) مشرفة، وتم اعتبار مجتمع الدراسة هو عينتها, والجدول(2) يبين توزيع أفراد الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة.

جدول(1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة

النوع الاجتماعي	المؤهل العلمي	الخبرة	العدد	النسبة المئوية
ذكور	بكالوريوس +دبلوم	5-اقل من10 سنوات	5	%4.1
		10سنوات فأكثر	31	%25.6
	دراسات عليا	5-اقل من10 سنوات	10	%8.3
		10سنوات فأكثر	42	%34.7
		المجموع	88	%72.7
إناث	بكالوريوس +دبلوم	5-اقل من10 سنوات	2	%1.6
		10سنوات فأكثر	15	%12.4
	دراسات عليا	5-اقل من10 سنوات	6	%5.0
		10سنوات فأكثر	10	%8.3
		المجموع	33	%27.3
		المجموع الكلي	121	%100

يلاحظ من خلال الجدول(1) أن نسبة تمثيل الإناث اقل من الذكور، والسبب في ذلك يعود إلى قلة الإناث اللاتي يعملن كمشرفات في مجتمع الدراسة، حيث أن دخول المرأة إلى مجال الإشراف كان حديثاً. ويلاحظ أن من يحملون مؤهل

دراسات عليا شكلوا أكثر من نصف عينة البحث أي ما نسبته(56.2%) من مجموع افراد الدراسة, مما يدل على توفر مؤهلات عليا وان وزارة التربية والتعليم تهـتم وتركز على اختيار المؤهلات العليا للعمل في مجال الإشراف, ويلاحظ كـذلك أن من تزيد خبراتهم عن 10 سنوات شكلوا أكثر من ثلثـي عينـة الدراسـة أي مـا نسبته(81%) من أفراد العينة.

2.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة أعدت خصيـصاً لأغـراض هـذه الدراسة وذلك بعد الرجوع إلـى الأدب النظـري والدراسـات الـسابقة المتعلقـة بالموضوع كدراسة(فلمبان, 2008) ودراسة(العساف, 2006) وتكونت من ثلاثـة أجزاء: الجزء الأول ويشتمل علـى متغيـرات الدراسـة الديموغرافيـة، النـوع الاجتماعي (ذكر وأنثى) المؤهل العلمي(بكالوريوس، ودراسات عليـا)، الخبـرة (من5-اقل من10 سنوات ، و10 سنوات فأكثر). والجزء الثاني: ويـشتمل علـى فقرات تقيس متغير التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب فـي المملكة الأردنية الهاشمية موزعة على خمسة أبعاد وهي (التفويض, والمـشاركة، والتحفيز الذاتي, وتطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي) وعددها (23) فقرة. أما الجزء الثالث: فاشتمل على فقرات تقيس الالتزام الـوظيفي لـدى المـشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية على أربعة أبعـاد وهـي (الالتزام الأخلاقي والالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المادي) وعددها (21) فقرة، والملحق (ب) يبين أداة الدراسة بصورتها النهائية. وسيتم الحكم علـى الأوساط الحسابية باستخدام المعيار التالي:-

مستوى منخفض 1.00-2.33

مستوى متوسط 2.34- 3.67

مستوى مرتفع 3.68-5.00

3.3 الصدق الأداة :

تم التأكد من صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين من خلال عرضها علـى مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنيـة المختـصين، والمـشرفين التربويين وعددهم (19) محكماً, وذلك للتأكد من سلامة فقراتها لغويـاً ومـضموناً ومدى تمثيلها لأبعاد الدراسة، وتم تعديل الأداة في ضوء آراء المحكمين، حيث تـم حذف الفقرة رقم(16) من استبانة التمكين الإداري، والفقرة رقم(18) من اسـتبانة الالتزام الوظيفي، والملحق(أ) يبين الاستبانة بصورتها الأولية، والملحق (ب) يبـين أداة الدراسة بصورتها النهائية.

4.3 الثبات الأداة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية عددها (25) مشرفاً ومـشرفة تـم اختيارهم عشوائياً ولم يتم إدخالهم في عينة الدراسة الأصلية، وتم استخراج معامل ثبات الأداة بحساب معامل الثبات لمتغير التمكين الإداري وأبعاده ومتغير الالتـزام الوظيفي وأبعاده، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الـداخلي لفقـرات الاستبانة والجدول(2) يبين ذلك.

جدول (2)

قيم معاملات الثبات لفقرات الاداتين

الأداة	المجال	معامل الثبات	عدد الفقرات
التمكين الإداري	التفويض	0.88	6
	المشاركة	0.79	5
	التحفيز الذاتي	0.82	4
	تطوير الشخصية	0.66	3
	تنمية السلوك الإبداعي	0.70	5
الالتزام الوظيفي	الالتزام الأخلاقي	0.91	10
	الالتزام العاطفي	0.74	4
	الالتزام المعياري	0.70	4
	الالتزام المادي	0.69	3

يلاحظ من خلال الجدول(2) أن قيم معاملات الثبات لمتغير التمكين الإداري تراوحت بين(0.66-0.88), وقد بلغ ادني معامل للثبـات فـي مجـال تطـوير الشخصية ضمن متغير التمكين الإداري، حيث بلغ(0.66). أمـا بالنـسبة لمتغيـر الالتزام الوظيفي فتراوحت بين(0.69-0.91),وقيم معاملات الثبات هذه تعد مقبولة لمثل هذا النوع من المقاييس.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة

1- النوع الاجتماعي وله مستويان(الذكور, والإناث)

2- المؤهل العلمي: وله مستويان(بكالوريوس +دبلوم ودراسات عليا)

3- الخبرة: ولها مستويان(5 - اقل من10 سنوات, و10سنوات فأكثر)

المتغيرات التابعة

1- التمكين الإداري

2- الالتزام الوظيفي.

5.3 المعالجات الإحصائية:

للإجابة على أسئلة تم استخدام الرزمة الإحصائية(SPSS).

السؤال الأول والثاني: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

السؤال الثالث والرابع: تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات الأحادي.

السؤال الخامس: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات.

1.4 عرض النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري لدى المـشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لاستجابات المبحوثين لكل مجال ولكل فقرة والجداول(9,8,7,6,5,4,3) تبين نتـائج ذلك.

جدول(3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على متغير التمكين الإداري وأبعاده

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
التفويض	3.81	.63	1	مرتفع
المشاركة	3.69	.59	2	مرتفع
التحفيز الذاتي	3.68	.77	3	مرتفع
تطوير الشخصية	3.62	.63	4	متوسط
تنمية السلوك الإبداعي	3.44	.69	5	متوسط
الكلي	3.66	.48		متوسط

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن مجالات (التفـويض والمـشاركة والتحفيـز الذاتي) كان تقديرها مرتفعاً، والمجالين (تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي) كان تقديرهما متوسطا، ولم يوجد أي مجال كـان تقـديره منخفـضا، وأن مجـال التفويض جاء في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وبوسط حـسابي بلـغ (3.81)، وحل مجال المشاركة في المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع وبوسـط حـسابي بلـغ (3.69)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال التحفيز الذاتي وبمستوى مرتفـع وبوسـط حسابي بلغ (3.68)، في حين حل مجال تنمية السلوك الإبداعي في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وبوسط حسابي (3.44)، أما بالنسبة للمجال الكلي فجاء بمستوى متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.66).

جدول(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجال التفويض

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	تقوم مديريتي بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	3.98	.81	1	مرتفع
5	تمنحني مديريتي الثقة في قدرتي على أداء المهام المفوضة لي.	3.92	.85	2	مرتفع
2	تتيح مديريتي الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.	3.87	.69	3	مرتفع
6	توفر لي مديريتي المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامي.	3.79	.85	4	مرتفع
3	تساعد الأنظمة والتعليمات في مديريتي بتسهيل تفويض السلطة.	3.68	.85	5	مرتفع
4	يحدد رؤسائي الأعمال التي يفوضونها لي خطياً.	3.60	1.07	6	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول(4) أن خمس فقرات من ستة فقرات تمثل هذا المجال قد جاءت بمستوى مرتفع، وقد جات الفقرة رقم(2) والتي تنص على" تقوم مديريتي بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي" في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ(3.98)، وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم(5) والتي تنص على" تمنحني مديريتي الثقة في قدرتي على أداء المهام المفوضة لي" وبوسط حسابي بلغ(3.92)، في حين جات الفقرة رقم(4) والتي تنص على" يحدد رؤسائي الأعمال التي يفوضونها لي خطياً "في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ(3.60).

جدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة **على مجال المشاركة**

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
9	يتطلب عملي في المديرية القيام بتعاون مشترك مع العاملين .	3.85	.69	1	مرتفع
10	أستطيع إعطاء رأيي بحرية عند تعاملي مع الآخرين.	3.83	.83	2	مرتفع
11	أعمل في نظام إداري يسمح لي بمشاركة الموظفين في تحقيق الأهداف .	3.71	.87	3	مرتفع
8	يسمح النظام الإداري الذي أعمل فيه بالمشاركة في صناعة القرار.	3.57	.95	4	متوسط
7	تعطي مديريتي سلطة واسعة لاستخدام قدراتي في اتخاذ القرارات.	3.52	.91	5	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول(5) أن ثلاث فقرات من خمسة فقرات تمثـل هـذا المجال قد جاءت بمستوى مرتفع، وقد حلت الفقرة رقم(9) والتي تنص على" تقـوم يتطلب عملي في المديرية القيام بتعاون مشترك مع العاملين " في المرتبة الأولـى وبوسط حسابي بلغ(3.85)، وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم(10) والتي تـنص على" أستطيع إعطاء رأيي بحرية عند تعاملي مـع الآخـرين" وبوسـط حـسابي بلغ(3.83)، في حين حلت الفقرة رقم(7) والتي تنص على" تعطي مديريتي سـلطة واسعة لاستخدام قدراتي في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ (3.52).

جدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة **على مجال التحفيز الذاتي**

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
12	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية.	4.12	.89	1	مرتفع
13	أشعر بأن رؤسائي يقدرون جهودي في العمل.	4.02	.73	2	مرتفع
15	أشعر بأن رؤسائي يساعدونني على الإحساس بالإنجاز.	3.53	.93	3	متوسط
14	أعتقد بأن نظام المكافـآت المـستخدمة فـي مديريتي يشجع تطوير ذاتي.	3.04	1.38	4	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول(6) أن فقرتين من أربع فقرات تمثل هذا المجال قد جاءت بمستوى مرتفع، وقد حلت الفقرة رقم(12) والتي تنص على" يقوم رؤسـائي بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية " في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلـغ (4.12)، وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم(13) والتي تنص على" أشـعر بـأن رؤسائي يقدرون جهودي في العمل" وبوسط حسابي بلغ (4.02)، في حين حلـت الفقرة رقم(14) والتي تنص على"أعتقد بأن نظام المكافآت المستخدمة في مـديريتي يشجع تطوير ذاتي " في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ(3.04).

جدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة **على مجال تطوير الشخصية**

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
17	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي.	3.69	.82	1	مرتفع
18	تساعدني الأنظمة والتعليمات في مديريتي على تطوير مهاراتي في العمل .	3.62	.82	2	متوسط
16	يتم تدريبي على كل ما هو جديد في مجال عملي من خلال برامج تطويرية مناسبة أثناء الخدمة.	3.55	.96	3	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول(7) أن الفقرة رقم (17) والتي تنص على" أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي" قد جاءت في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع وبوسط حسابي بلغ (4.12), وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (18) والتي تنص على" تساعدني الأنظمة والتعليمات في مديريتي على تطوير مهاراتي في العمل" بمستوى متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.62), في حين حلت الفقرة رقم(16) والتي تنص على" يتم تدريبي على كل ما هو جديد في مجال عملي من خلال برامج تطويرية مناسبة أثناء الخدمة" في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ (3.55).

جدول(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة **على مجال تنمية السلوك الإبداعي**

رقم الفقرة	**نص الفقرة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الرتبة**	**التقدير**
20	لدي الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل	3.91	.84	1	مرتفع
21	تشجع مديريتي المشرفين الذين يفكرون بطريقة إبداعية .	3.51	.91	2	متوسط
19	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل.	3.49	.85	3	متوسط
23	يشجعني رؤسائي على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم عملي.	3.23	1.05	4	متوسط
22	تخصص مديريتي الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة	3.07	1.19	5	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول(8) أن فقرة واحدة من خمس فقرات تمثل هذا المجال قد جاءت بمستوى مرتفع وهي الفقرة رقم (20) والتي تنص على" لـدي الاهتمـام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل " وقد حلت في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (3.91)، وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم(21) والتـي تـنص علـى" تـشجع مديريتي المشرفين الذين يفكرون بطريقة إبداعية " وبمـستوى متوسـط وبوسـط حسابي بلغ (3.51)، في حين حلت الفقرة رقم(22) والتي تنص علـى" تخـصص مديريتي الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة" فـي المرتبـة الأخيـرة وبوسط حسابي بلغ (3.07).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الالتزام الوظيفي لدى المـشرفين التربويين في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال ولكل فقرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الالتـزام الـوظيفي والجداول (9, 10, 11, 12, 13) تبين نتائج ذلك.

جدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة **على متغير الالتزام الوظيفي وأبعاده**

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
الالتزام الأخلاقي	4.34	.62	1	مرتفع
الالتزام العاطفي	3.67	.58	2	مرتفع
الالتزام المعياري	3.51	.63	3	متوسط
الالتزام المادي	3.13	.84	4	متوسط
الكلي	3.88	0.51	5	مرتفع

يلاحظ من خلال الجدول (9) أن المجالين(الالتـزام الأخلاقـي والالتـزام العاطفي) كان تقديرهما مرتفعا، والمجالين (الالتزام المعياري والالتزام المادي كان تقديرهما متوسطا, ولم يوجد أي مجال كان تقديره منخفضاً، وقد جاء مجال الالتزام الأخلاقي في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي له(4.34) في حين جاء أدنى درجة للالتزام المادي والذي جاء في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلـغ(3.13)،

ومن الجدير ذكره أن المجال الكلي لمتغير الالتزام الوظيفي جاء بدرجـة مرتفعـة حيث بلغ الوسط الحسابي(3.88).

جدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة **على مجال الالتزام الأخلاقي**

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
2	ألتزم بتطبيق التعليمات الصادرة لي من رؤسائي.	4.47	.69	1	مرتفع
7	أراعي العلاقات الإنسانية أثناء تعاملي مع الآخرين.	4.45	.85	2	مرتفع
1	ألتزم بأخلاقيات مهنة الإشراف.	4.44	.71	3	مرتفع
3	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي.	4.38	.82	4	مرتفع
5	أتعامل مع الآخرين بكل احترام.	4.37	.88	5	مرتفع
6	أعمل بكل ما أستطيع لتطوير أدائي.	4.33	.82	6	مرتفع
8	لا يوجد مبرر أخلاقي نحو ترك دائرتي مهما كانت الأسباب.	4.28	.89	7	مرتفع
9	أشعر بالانتماء الوظيفي.	4.26	.79	8	مرتفع
4	التزم بما أعد به الآخرين .	4.26	.77	9	مرتفع
10	أهتم بإعطاء عملي في هذه المهنة كامل جهدي.	4.19	.85	10	مرتفع

يلاحظ من خلال الجدول (10) إن جميع فقرات مجال الالتـزام الأخلاقـي كـان تقديرها مرتفعاً، ولم يوجد أي فقرة كان تقديرها منخفض أو متوسط، وقـد حلـت الفقرة رقم(2) والتي تنص على" ألتزم بتطبيق التعليمات الصادرة لي من رؤسائي " في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ(4.47)ن وتلتها في المرتبة الثانيـة الفقـرة رقم(7) والتي تنص على" أراعي العلاقات الإنسانية أثناء تعاملي مـع الآخـرين" وبوسط حسابي بلغ(4.45)، أما الفقرة رقم(10) والتي تنص على" أهـتم بإعطـاء عملي في هذه المهنة كامل جهدي " فحلت في المرتبة الأخيـرة وبوسـط حـسابي بلغ(4.19).

جدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة **على مجال الالتزام العاطفي**

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
11	أتحدث دائماً عن عملي بافتخار واعتزاز أمام الآخرين.	3.80	.97	1	مرتفع
14	أشعر بالسعادة طالما أعمل في هذه الدائرة	3.69	.95	2	مرتفع
12	لا أحبذ فكرة عملي بوظيفة أخرى مهما كانت الامتيازات والمغريات.	3.65	1.04	3	متوسط
13	تتوافق أهدافي في الحياة مع أهداف دائرتي التي أعمل بها حالياً.	3.53	.94	4	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول (11) أن فقرتين من أربع فقرات تمثل مجال الالتزام العاطفي كان تقديرها مرتفعاً, وقد جاءت الفقرة رقم(11) والتي تنص على" أتحدث دائماً عن عملي بافتخار واعتزاز أمام الآخرين" في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ(3.80)، وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم(14) والتي تنص على" أشعر بالسعادة طالما أعمل في هذه الدائرة" وبوسط حسابي بلغ (3.69)، أما الفقرة رقم(13) والتي تنص على" تتوافق أهدافي في الحياة مع أهداف دائرتي التي أعمل بها حالياً" فجاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.53).

جدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة **على مجال الالتزام المادي**

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
15	أتقبل من الناحية المادية عملي وإن كان لا يكفيني.	3.69	.92	1	مرتفع
17	تستحوذ المكاسب المادية في دائرتي على اندفاعي دون غيرها.	2.88	1.19	2	متوسط
16	لو وجدت دائرة أخرى تقدم لي مكاسب لرفضت الانضمام إليها.	2.81	1.22	3	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول (12)أن فقرة واحدة فقط كان تقديرها مرتفعا من ثلاثة فقرات تمثل هذا المجال, وباقي الفقرات كان تقديرها متوسط, ولم يوجد أي فقرة كان تقديرها منخفض, وقد جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على" أتقبل من

الناحية المادية عملي وإن كان لا يكفيني " في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (3.69), وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم(17) والتي تنص على" تستحوذ المكاسب المادية في دائرتي على اندفاعي دون غيرها " وبوسط حسابي بلغ (2.88), أما الفقرة رقم(16) والتي تنص على" لو وجدت دائرة أخرى تقدم لي مكاسب لرفضت الانضمام إليها" فحلت في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ (2.81).

جدول(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة **على مجال الالتزام المعياري**

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
21	أحافظ على علاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الدائرة التي أعمل بها.	4.17	.95	1	مرتفع
19	أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لمديريتي .	3.68	.84	2	مرتفع
18	قدمت لي دائرتي مكاسب لا تتوافر في دوائر أخرى مشابهة لها.	3.12	1.02	3	متوسط
20	أرفض العمل بمديرية أخرى وإن توافرت لي الفرص لذاك .	3.06	1.29	4	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول(13) أن فقرتين كان تقديرها مرتفعا، وفقرتين كان تقديرها متوسطا، ولم يوجد أي فقرة كان تقديرها منخفضاً، وقد حلت الفقرة رقم (21) والتي تنص على" أحافظ على علاقات الصداقة التي تربطني مع زملائي في الدائرة التي أعمل بها" في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (4.17)، وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (19) والتي تنص على" أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد لمديريتي" وبوسط حسابي بلغ (3.68), أما الفقرة رقم (20) والتي تنص على" أرفض العمل بمديرية أخرى وإن توافرت لي الفرص لذاك " فحلت في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.06).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المشرفين التربويين في إقليم الجنوب لمستوى التمكين الإداري ومجالاته تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي)؟.

للإجابة على سؤال الدراسة الثالث تم التأكد من أن معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة(أبعاد المتغير التابع" التمكين الإداري") دالة إحصائياً وذلك لتحديد إمكانية استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات. والجدول(14) يبن ذلك.

جدول(14)

معاملات الارتباط(بيرسون) بين المتغيرات التابعة(أبعاد المتغير التابع" التمكين الإداري")

	التفويض	المشاركة	التحفيز الذاتي	تطوير الشخصية	تنمية السلوك الإبداعي	الكلي
التفويض	----	.586**	.426**	.265**	.274**	.693**
المشاركة	.586**	-----	.475**	.385**	.348**	.770**
التحفيز الذاتي	.426**	.475**	-----	.571**	.710**	.865**
تطوير الشخصية	.265**	.385**	.571**	-----	.323**	.621**
تنمية السلوك الإبداعي	.274**	.348**	.710**	.323**	------	.692**
الكلي	.693**	.770**	.865**	.621**	.692**	-------

* تعني دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$)

** تعني دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من خلال الجدول(14) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً حيث تراوحت بين(0.265و0.865).مما يشير إلى وجود علاقة بين الإبعاد للمتغير التابع ويسمح بإمكانية استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات.

ثم تم ما يلي:

أولاً:- بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين في إقليم الجنوب لمستوى التمكين الإداري ومجالاته تبعاً للنوع الاجتماعي والجدول(15) يبين ذلك:

جدول(15)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين في إقليم الجنوب لمستوى التمكين الإداري ومجالاته تبعاً للنوع الاجتماعي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفويض	ذكر	3.89	.57
	أنثى	3.57	.72
	الكلي	3.80	.63
المشاركة	ذكر	3.70	.59
	أنثى	3.67	.60
	الكلي	3.69	.59
التحفيز الذاتي	ذكر	3.71	.76
	أنثى	3.59	.80
	الكلي	3.68	.77
تطوير الشخصية	ذكر	3.59	.63
	أنثى	3.69	.63
	الكلي	3.62	.63
تنمية السلوك الإبداعي	ذكر	3.45	.71
	أنثى	3.44	.64
	الكلي	3.44	.69
الكلي	ذكر	3.68	.48
	أنثى	3.58	.47
	الكلي	3.66	.48

يلاحظ من خلال الجدول(15) وجود فروق ظاهرية في قـيم الأوسـاط الحسابية لمستويي النوع الاجتماعي لاستجابات أفراد عينة الدراسة ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التبـاين الأحـادي متعـدد المتغيرات(One Way MANOVA)، والجدول (16) يبين نتائج ذلك .

جدول(16)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات(MANOVA) للفروق في التمكين الإداري وأبعاده تبعا للنوع الاجتماعي

التأثير	القيمة	F	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي Hotllings trace	.09	2.22	0.05

يظهر من خلال الجدول(16) وجود فروق دالة إحصائيا عند مـستوى الدلالـة ($\alpha \leq$ 0.05)في كل من متغير التمكين الإداري وأبعاده تعزى للنوع الاجتماعي

حيث بلغت قيمة F(2.22), وتم استخدام تحليل التباين الأحـادي والجـدول(17) يبين في أي من الأبعاد تعود تلك الفروق:

جدول(17)

نتائج تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات(One Way ANOVA) للفروق في تصورات المشرفين التربويين في إقليم الجنوب لمستوى التمكين الإداري ومجالاته تبعاً للنوع الاجتماعي

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	التفويض	2.596	1	2.596	6.861	.010
	المشاركة	0.032	1	0.032	.088	.767
	التحفيز الذاتي	.392	1	.392	.656	.420
	تطوير الشخصية	.233	1	.233	.576	.449
	تنمية السلوك الإبداعي	0.001	1	0.001	.003	.958
	الكلي	.263	1	.263	1.117	.293

يلاحظ من خلال الجدول(17)عدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد مستوى (0.05≥α) في مستوى التمكين الإداري وفي مجالاته (المشاركة، والتحفيز الذاتي، وتطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي) حيث بلغت قيمـة F(1.117) للمجال الكلي لمستوى التمكين الإداري، في حين يلاحظ وجود فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى (0.05≥α) في مجال التفويض كأحد أبعاد التمكين الإداري حيث بلغت قيمة F(6.861)، ومن خلال الجدول(16) يتضح بأن هذه الفروق تعود لصالح الذكور حيث بلغ الوسط الحسابي للذكور(3.89) في حـين بلـغ للإنـاث (3.57).

ثانياً:- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافـات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين في إقليم الجنوب لمستوى التمكين الإداري ومجالاته تبعاً للمؤهل العلمي, والجدول(18) يبين ذلك:

جدول(18)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين في إقليم الجنوب لمستوى التمكين الإداري ومجالاته تبعاً للمؤهل العلمي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفويض	بكالوريوس + دبلوم	3.77	.69
	دراسات عليا	3.84	.57
	الكلي	3.80	.63
المشاركة	بكالوريوس + دبلوم	3.64	.62
	دراسات عليا	3.73	.57
	الكلي	3.69	.59
التحفيز الذاتي	بكالوريوس + دبلوم	3.75	.67
	دراسات عليا	3.62	.83
	الكلي	3.68	.77
تطوير الشخصية	بكالوريوس + دبلوم	3.66	.68
	دراسات عليا	3.59	.60
	الكلي	3.62	.63
تنمية السلوك الإبداعي	بكالوريوس + دبلوم	3.53	.59
	دراسات عليا	3.37	.75
	الكلي	3.44	.69
الكلي	بكالوريوس + دبلوم	3.67	.50
	دراسات عليا	3.64	.47

يلاحظ من خلال الجدول(18) وجود فروق ظاهرية في قيم الأوساط الحسابية لمستويي المؤهل العلمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات(One Way MANOVA) لأثر المؤهل العلمي على التمكين الإداري ومجالاته, والجدول (19) يبين تلك النتائج.

جدول(19)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات(MANOVA) للفروق في التمكين الإداري وأبعاده تبعا للمؤهل العلمي

التأثير	القيمة	F	مستوى الدلالة
المؤهل العلميWilks Lambda	.968	0.762	0.579

يظهر من خلال الجدول(19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)في كل من متغير التمكين الإداري وأبعاده تعزى للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة(F(0.762.

ثالثاً:- بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبـرة: تـم حـساب الأوسـاط الحـسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين في إقليم الجنـوب لمـستوى التمكين الإداري ومجالاته تبعاً لعدد سنوات الخبرة, والجدول(20) يبين ذلك:

جدول(20)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين في إقليم الجنوب لمستوى التمكين الإداري ومجالاته تبعاً للخبرة

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفويض	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	3.73	.69
	10 سنوات فأكثر	3.82	.61
	الكلي	3.80	.63
المشاركة	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	3.67	.61
	10 سنوات فأكثر	3.70	.59
	الكلي	3.69	.59
التحفيز الذاتي	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	3.52	.76
	10 سنوات فأكثر	3.72	.77
	الكلي	3.68	.77
تطوير الشخصية	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	3.46	.41
	10 سنوات فأكثر	3.66	.67
	الكلي	3.62	.63
تنمية السلوك الإبداعي	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	3.17	.77
	10 سنوات فأكثر	3.51	.65
	الكلي	3.44	.69
الكلي	من 5إلى اقل من 10 سنوات	3.52	.46
	10 سنوات فأكثر	3.69	.48
	الكلي	3.66	.48

يلاحظ من خلال الجدول(20) وجود فروق ظاهريـة فـي قـيم الأوسـاط الحسابية لمستويي الخبرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة, ولمعرفة فيما إذا كانـت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تـم إجـراء تحليـل التبـاين الأحـادي متعـدد المتغيرات(One Way MANOVA) لأثر الخبرة على التمكين الإداري ومجالاتـه, والجدول (21) يبين تلك النتائج.

جدول(21)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات(MANOVA) للفروق في التمكين الإداري وأبعاده تبعا للخبرة

التأثير	القيمة	F	مستوى الدلالة
الخبرةWilks Lambda	.933	1.64	0.155

يظهر من خلال الجدول(21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05)في كل من متغير التمكين الإداري وأبعاده تعزى للخبرة حيث بلغت قيمة(1.64)F.

النتائج المتعلقة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في مستوى الالتزام الوظيفي ومجالاته لدى المشرفين التربويين في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية تعزى لـ (النوع الاجتماعي, والخبرة, والمؤهل العلمي)؟

للإجابة على سؤال الدراسة الثالث تم التأكد من أن معاملات الارتباط(بيرسون) بين المتغيرات التابعة(أبعاد المتغير التابع" الالتزام الوظيفي") دالة إحصائياً وذلك لتحديد إمكانية استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات, والجدول(22) يبن ذلك.

جدول(22)

معاملات الارتباط(بيرسون) بين المتغيرات التابعة(أبعاد المتغير التابع" الالتزام الوظيفي")

	الالتزام الأخلاقي	الالتزام العاطفي	الالتزام المادي	الالتزام المعياري	الكلي
الالتزام الأخلاقي	------	.437**	.317**	.427**	.863**
الالتزام العاطفي	.437**	------	.552**	.462**	.720**
الالتزام المادي	.317**	.552**	-------	.542**	.676**
الالتزام المعياري	.427**	.462**	.542**	-------	.721**
الكلي	.863**	.720**	.676**	.721**	-----

* تعني دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(α ≤ 0.05)

** تعني دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(α ≤ 0.01)

يلاحظ من خلال الجدول(22) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً حيث تراوحت بين(0.317و0.863).مما يشير إلى وجود علاقة بين الإبعاد للمتغير التابع ويسمح بإمكانية استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات.

ثم تم ما يلي:

أولاً:- بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين في إقليم الجنوب لمستوى الالتزام الوظيفي ومجالاته تبعاً للنوع الاجتماعي والجدول(23) يبين ذلك:

جدول(23)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين في إقليم الجنوب لمستوى الالتزام الوظيفي ومجالاته تبعاً للنوع الاجتماعي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام الأخلاقي	ذكر	4.39	.65
	أنثى	4.20	.51
	الكلي	4.34	.62
الالتزام العاطفي	ذكر	3.76	.55
	أنثى	3.42	.62
	الكلي	3.67	.58
الالتزام المادي	ذكر	3.24	.78
	أنثى	2.83	.94
	الكلي	3.13	.84
الالتزام المعياري	ذكر	3.52	.63
	أنثى	3.48	.63
	الكلي	3.51	.63
الكلي	ذكر	3.94	.52
	أنثى	3.72	.41
	الكلي	3.88	.50

يلاحظ من خلال الجدول(23) وجود فروق ظاهريـة فـي قـيم الأوسـاط الحسابية لمستويي النوع الاجتماعي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ولمعرفة فيمـا إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحـادي متعـدد

المتغيرات(One Way MANOVA) لأثر النوع الاجتماعي على الالتزام الـ وظيفي ومجالاته، والجدول (24) يبين تلك النتائج.

جدول(24)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات(MANOVA) للفروق في الالتزام الوظيفي وأبعاده تبعا للنوع الاجتماعي

التأثير		القيمة	F	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	Hotllings trace	0.11	3.20	0.016

يظهر من خلال الجدول(24) وجود فروق دالة إحصائيا عند مـستوى الدلالـة ($\alpha \leq$ 0.05)في كل من متغير الالتزام الوظيفي وأبعاده تعزى للنوع الاجتماعي حيث بلغت قيمة(F(3.20, وتم استخدام تحليل التباين الأحـادي والجـدول(25) يبين في أي من الأبعاد تعود تلك الفروق:

جدول(25)

نتائج تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات(One Way ANOVA) للفروق في تصورات المشرفين التربويين في إقليم الجنوب لمستوى الالتزام الوظيفي ومجالاته تبعاً للنوع الاجتماعي

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	الالتزام الأخلاقي	.864	1	.864	2.218	.139
	الالتزام العاطفي	2.774	1	2.774	8.49	.004
	الالتزام المادي	3.918	1	3.918	5.69	.019
	الالتزام المعياري	0.034	1	0.034	.085	.772
	الكلي	1.162	1	1.162	4.65	.033

يلاحظ من خلال الجدول(25)عدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد مستوى ($\alpha \leq$0.05) في مجالي (الالتزام الأخلاقي، والالتزام المعياري) حيث بلغت قيمة f (2.218) ، لمجال الالتزام الأخلاقي و(0.085) لمجال الالتزام المعيـاري, في حين يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى ($\alpha \leq$0.05) فـي المجال الكلي للالتزام الوظيفي ومجالاته(الالتزام العاطفي والالتزام المادي)، حيـث بلغت قيمةt (4.65) للمجال الكلي، و(8.49) لمجال الالتـزام العـاطفي و(5.69) لمجال الالتزام المادي، ومن خلال الجدول(24) يتضح بأن هذه الفروق تعود لصالح الذكور حيث بلغ الوسط الحسابي للذكور(3.94) في حين بلغ للإناث(3.72) فـي المجال الكلي، و(3.24) للذكور و(2.83) للإناث في مجـال الالتـزام المـادي، و(3.76) للذكور و(3.42) للإناث في مجال الالتزام العاطفي.

ثانياً: - بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي تم حساب الأوساط الحـسابية والانحرافـات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين في إقليم الجنوب لمستوى الالتزام الوظيفي ومجالاته تبعاً للمؤهل العلمي والجدول(26) يبين ذلك:

جدول(26)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين في إقليم الجنوب لمستوى الالتزام الوظيفي ومجالاته تبعاً للمؤهل العلمي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام الأخلاقي	بكالوريوس + دبلوم	4.26	.67
	دراسات علي	4.40	.58
	الكلي	4.34	.62
الالتزام العاطفي	بكالوريوس + دبلوم	3.72	.67
	دراسات علي	3.62	.51
	الكلي	3.67	.58
الالتزام المادي	بكالوريوس + دبلوم	3.23	.79
	دراسات علي	3.04	.88
	الكلي	3.13	.84
الالتزام المعياري	بكالوريوس + دبلوم	3.58	.57
	دراسات علي	3.45	.68
	الكلي	3.51	.63
الكلي	بكالوريوس + دبلوم	3.88	.52
	دراسات علي	3.88	.49
	الكلي	3.88	.50

يلاحظ من خلال الجدول(26) وجود فروق ظاهريـة فـي قـيم الأوسـاط الحسابية لمستويي المؤهل العلمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التبـاين الأحـادي متعـدد المتغيرات(One Way MANOVA) لأثر المؤهل العلمي على الالتـزام الـوظيفي ومجالاته، والجدول (27) يبين تلك النتائج.

جدول(27)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات(MANOVA) للفروق في الالتزام الوظيفي وأبعاده تبعا للمؤهل العلمي

التأثير	القيمة	F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي Wilks Lambda	.95	1.54	0.195

يظهر من خلال الجدول(27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05)في كل من متغير الالتزام الوظيفي وأبعاده تعزى للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة(1.54)F.

ثالثاً:- بالنسبة لمتغير الخبرة تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين في إقليم الجنوب لمستوى الالتزام الوظيفي ومجالاته تبعاً للخبرة والجدول(28) يبين ذلك:

جدول(28)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين في إقليم الجنوب لمستوى الالتزام الوظيفي ومجالاته تبعاً للخبرة

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام الأخلاقي	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	4.33	.68
	10 سنوات فأكثر	4.34	.61
	الكلي	4.34	.62
الالتزام العاطفي	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	3.48	.46
	10 سنوات فأكثر	3.73	.60
	الكلي	3.67	.58
الالتزام المادي	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	2.97	.79
	10 سنوات فأكثر	3.17	.85
	الكلي	3.13	.84
الالتزام المعياري	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	3.45	.67
	10 سنوات فأكثر	3.52	.62
	الكلي	3.51	.63
الكلي	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	3.81	.50
	10 سنوات فأكثر	3.90	.50
	الكلي	3.88	.50

يلاحظ من خلال الجدول(28) وجود فروق ظاهريـة فـي قـيم الأوسـاط الحسابية لمستويي الخبرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة, ولمعرفة فيما إذا كانـت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تـم إجـراء تحليـل التبـاين الأحـادي متعـدد المتغيرات(One Way MANOVA) لأثر الخبرة على الالتزام الوظيفي ومجالاتـه, والجدول (29) يبين تلك النتائج.

جدول(29)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات(MANOVA) للفروق في الالتزام الوظيفي وأبعاده تبعا للخبرة

التأثير	القيمة	F	مستوى الدلالة
الخبرة Wilks Lambda	.972	0.830	0.91

يظهر من خلال الجدول(29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05)في كل من متغير الالتزام الوظيفي وأبعاده تعزى للخبرة حيـث بلغت قيمة(0.830)F.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقـة ذات دلالـة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) بين درجة التمكين الإداري ودرجة الالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية؟

للإجابة على السؤال تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الاستجابات على متغير التمكين الإداري ومجالاتـه ومتغيـر الالتـزام الـوظيفي ومجالاتـه والجدول(30) يبين نتائج ذلك

جدول(30)

مصفوفة معاملات الارتباط بين الاستجابات على متغير التمكين الإداري ومجالاته ومتغير الالتزام الوظيفي ومجالاته

الالتزام الوظيفي التمكين الإداري	الالتزام الأخلاقي	الالتزام العاطفي	الالتزام المادي	الالتزام المعياري	الكلي
التفويض	**0.33	**0.27	*0.21	0.17	**0.34
المشاركة	**0.38	**0.25	**0.26	**0.31	**0.42
التحفيز الذاتي	**0.31	**0.30	**0.47	**0.43	**0.46
تطوير الشخصية	*0.21	**0.26	0.16	**0.34	**0.30
تنمية السلوك الإبداعي	*0.31	**0.32	**0.52	**0.51	**0.44
الكلي	**0.40	**0.39	**0.46	**0.48	**0.54

(**) دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة(α =0.01)

(*) دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة(α =0.05)

يتبين من الجدول(30) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ومعظمها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.01), وهذا يعني إن العلاقة بين درجة التمكين الإداري ودرجة الالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية كانت موجبة, أي انه كلما زادت درجة التمكين الإداري زادت درجة الالتزام الوظيفي, وكانت أقل قيمة لمعامل الارتباط (0.16) بين مجال تطوير الشخصية ضمن متغير(التمكين الإداري) ومجال الالتزام المادي ضمن متغير(الالتزام الوظيفي) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05)، وأيضاً كان معامل الارتباط(0.17) وغير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(α ≥ 0.05) بين مجال التفويض ضمن متغير(التمكين الإداري) ومجال الالتزام المعياري ضمن متغير(الالتزام الوظيفي), وكانت أكبر قيمة لمعامل الارتباط (**0.54) بين الكلي للتمكين الإداري والكلي للالتزام الوظيفي. وقد فسر متغير التمكين الإداري ما نسبته(29.16) من التباين في متغير الالتزام الوظيفي(بتربيع معامل الارتباط(0.54) بين متغيري التمكين الإداري والالتزام الوظيفي).

2.4 مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري لـدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية؟

أشارت النتائج إلى أن مجالات(التفويض والمشاركة والتحفيز الذاتي) كـان تقديرها مرتفعاً, والمجالين (تطوير الشخصية وتنميـة الـسلوك الإبـداعي) كـان تقديرهما متوسطا, ولم يوجد أي مجال كان تقديره منخفضا, ويمكن تفـسير ذلـك بالنسبة إلى أن مجال التفويض قد جاء بدرجة مرتفعة يعزى نتيجة لتوجه الـوزارة نحو تطبيق المزيد من اللامركزية في المؤسسات التربوية, أمـا بالنـسبة لمجـال المشاركة فجاء مرتفعاً وقد يعزى ذلك إلى أن المشاركة إحدى أهم الآليات لتطبيـق التمكين الإداري مما يؤدي إلى انجاز المشرفين لأعمالهم بكفاءة, ولذلك يتجه غالبية المشرفين إلى الرضا عن التعاون القائم بينهم, فالمـشاركة تعمـل علـى تحقيـق المسؤولية الجماعية, والمشاركة من المداخل الحديثة والمتطـورة وتـساعد علـى إكساب العاملين الفاعلية. وبالنسبة لمجال التحفيز الذاتي فأشارت الدراسة انه جـاء مرتفعا وقد يعزى ذلك إلى أن المشرفين يشتركون في الرضا لما يقـدم لهـم مـن حوافز مالية ورواتب ومكافآت إضافة إلى الحـوافز المعنويـة كتحفيزهم على تحمل المسؤولية الشخصية المقدمة لهم بخلاف المديرين والمعلمين. وجاء مجـال تطـوير الشخصية متوسطاً وقد يعزى ذلك إلى أن وزارة التربية والتعلـيم قامـت بتزويـد المشرفين بالمعلومات الحديثة عن طبيعة أعمالهم والأساليب المتطـورة لأداء تلـك الأعمال من خلال التدريب ولكن هذا التدريب بحاجة إلى الاستمرارية والتكامـل. ودلت النتائج أيضا على أن مجال تنمية السلوك الإبداعي جاء بدرجة متوسطة وتدل هذه النتيجة على أن التمكين يكون من خلال عملية الاختيـار والتـدريب وتقليـد ومحاكاة السلوك, بحيث يجعل المشرفين أنفسهم موضعاً للإعجـاب, الأمـر الـذي يجعلهم نموذجاً للتنمية والتطوير المخطط له, لتزويد المعلمين بالمهارات اللازمـة, مما يرسخ الحس لدى العاملين بالولاء والانتماء وتطـوير المهـارات والقـدرات والمواهب, مما يؤدي بالتالي إلى زيادة الإبداع.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل مـن (الطراونـة،2007) و(العبيديين، 2004) و(الطراونه، 2006) و(الطراونـه، 2009) مـن حيـث أن مستوى التمكين الإداري كان بدرجة متوسطة وفي مجاليه (تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي)، واختلفت معها في مجالات (التفـويض والمـشاركة والتحفيـز الذاتي) والتي أشارت دراسة (العبيديين، 2004) و(الطراونة،2007) إلى إنهما جاءا بدرجة متوسطة. واتفقت مع دراسة (الحربي، 2008) والتي دلت نتائجها إلـى إن مستوى التمكين الإداري لدى موظفي وزارة التعليم العالي فـي المملكـة العربيـة السعودية متوسطاً. واتفقت أيضا مع دراسة كل من كـل مـن (العـساف، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى ممارسة التمكين الـوظيفي لـدى القيـادات الأكاديمية جاء متوسطاً,

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الالتزام الوظيفي لـدى المشرفين التربويين في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية؟

أشارت النتائج إلى أن المجالين (الالتزام الأخلاقي والالتزام العاطفي) كـان تقديرهما مرتفعا, وأن المجالين (الالتزام المعياري والالتزام المادي) كان تقـديرهما متوسطا, وأن المجال الكلي لمتغير الالتزام الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة حيث بلـغ الوسط الحسابي (**3.88**). وقد يعود السبب في أن الالتزام الـوظيفي جـاء بدرجـة مرتفعة إلى دقة التعليمات من قبل مديريات التربية والتعليم والتي تطلب فيها مـن المشرفين الالتزام الوظيفي, والمتابعة الجيدة لهم. إضافة إلى وضوح الأهداف والتي تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب وزيادة الالتزام. وقـد يعزى أيضا إلى ما تقدمه وزارة التربية والتعليم مـن حـوافز ودعـم ومـساندة للمشرفين لتحقيق أهدافهم الذاتية والتي تؤثر بدورها على الالتزام الوظيفي لـديهم. وأشارت النتائج إلى أن مجال الالتزام الأخلاقي جاء مرتفعاً, وقد يعود ذلك إلى عدم انفصال الأخلاقيات داخل بيئة العمل في وزارة التربية عنه في واقع الحياة بالنسبة للمشرفين, وهذا ما يحثنا عليه ديننا الحنيف ومبادئنا وتقاليـدنا وتراثنـا, وتعـرف أخلاقيات المهنة على إنها المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنـة المستحب والتي يعرف أفراد المهنة بالتزامها. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن مجـال

الالتزام العاطفي جاء مرتفعاً, وقد يكون هذا نتيجة لتطابق قيم وأهداف المـشرفين مع القيم التربوية وأهدافها, وأن إدراك الفرد وارتباطه للمنظمة وتأثره بمدى إدراك الخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات, كما يتـأثر بدرجـة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعاملين أو ما يتعلق بالعمل, فيـصبح الموظـف مندمجاً في المنظمة ويرتبط بعلاقات اجتماعية وتقوية تلك العلاقات.

وقد اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة(الفهداوي، 2005) والتـي أشارت إلى أن تصورات المبحوثين إزاء الالتزام الوظيفي كـان عاليـاً, ودراسـة سيليب (Celep,2000) والتي أشارت إلى أن التزام المعلمين بالمدرسة متوسط وأن التـزامهم بالأعمـال التعليميـة والتـزامهم بمهنـتهم كـان عاليـاً. ودراسـة سيفات(Cevat,2007) والتي وأشارت نتائجها إلى أن مستوى الالتـزام الـوظيفي للمعلمين عال. ودراسة(العساف، 2006) والتي بينت أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فـي الجامعـات الحكوميـة العامـة جـاء مرتفعـاً, ودراسة(العظمات,2004) والتي أشارت إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم جاء بدرجة مرتفعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هـل توجـد فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المشرفين التربـويين فـي إقلـيم الجنوب لمستوى التمكين الإداري ومجالاتـه تعـزى للمتغيـرات الديموغرافيـة (الخبرة، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي)؟.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التمكين الإداري وفي مجالاته (المشاركة, والتحفيز الذاتي, وتطوير الشخصية, وتنمية السلوك الإبداعي), ويمكن تفسير ذلك أن كلاً من الذكور والإناث لديهم نفس القدرات والتصورات حول التمكين الإداري, وأشارت أيضا إلى وجود فروق في مجال التفويض كأحد أبعاد التمكين الإداري وأن هذه الفروق تعود لصالح الذكور, ويمكن تفسير ذلك أن الذكور أكثر جرأة باتخاذ القـرارات وأكثـر اطلاعاً على المعلومات الخاصة بالعمل. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل

من (الطراونه، 2006) و(الطراونه، 2009) واللتان أشارتا إلى وجود فروق في مستوى التمكين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في تصورات المشرفين لدرجة التمكين الإداري ومجالاته تعزى لـ متغير المؤهل العلمي. وقد يعزى ذلك إلى أن هناك عوامل ومتغيرات أخرى أكثر أهمية من المؤهل العلمي إضافة إلى إن التمكين الوظيفي يرتبط بخصائص وسمات يمتلكها الفرد كالإبداع والتدريب والتطوير وهذه لا تتطلب مؤهلات, وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الطراونه، 2009) والتي أشارت إلى وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدراسات العليا, واختلفت أيضا مع دراسة (الطراونه، 2006) والتي أشارت إلى وجود فروق في التمكين الإداري تعزى للخبرة للمؤهل العلمي.

وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التمكين الإداري وفي مجالاته. وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الطراونه، 2009) من حيث وجود فروق في مستوى التمكين الإداري تعزى للخبرة ولصالح ذوي الخبرة(أكثر من 10 سنوات). واتفقت مع ما توصلت إليه دراسة (الطراونه، 2006) والتي أشارت إلى وجود فروق في التمكين الإداري تعزى للخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في مستوى الالتزام الوظيفي ومجالاته لدى المشرفين التربويين في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية تعزى لـ (النوع الاجتماعي, والخبرة, والمؤهل العلمي)؟

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجالي (الالتزام الأخلاقي, والالتزام المعياري)، في حين أشارت النتائج إلى وجود فروق في المجال الكلي للالتزام الوظيفي ومجالاته(الالتزام العاطفي والالتزام المادي) ولصالح الذكور, وقد يعزى السبب في عدم وجود فروق في مجالي (الالتزام الأخلاقي, والالتزام المعياري) إلى أن الشعور الذي يتكون لدى

الفرد بالالتزام نحو عمله، والبقاء في منظمته, يتعزز بالدعم الذي يتلقاه الفرد مـن المنظمة, ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف مدى إحساس الفرد العامل بضرورة الالتزام الأخلاقـي نحـو المنظمـة, والمستند إلى درجة إدراكه السيكولوجي بإلزام نفسه أخلاقياً للمحافظة على استمرار عضويته بالمنظمة، وهذه الأمور في مجتمعنا لا تختلف بين الذكور والإناث. أمـا بالنسبة إلى وجود فروق في المجال الكلي للالتـزام الـوظيفي ومجاليـه(الالتـزام العاطفي والالتزام المادي)، فقد يعود السبب في ذلك إلى أن مجتمعنا العربي يميـز بين الجنسين بطريقة التربية والتنشئة الاجتماعية، بالإضافة إلى اختلاف الجنـسين من حيث العامل الفسيولوجي والنفسي، مما قد ينعكس بالتالي على الأحكام العقلية، فالذكور أكثر من الإناث تحكماً بعواطفهم, وأكثر حاجة إلى المـادة كـونهم مـن يلتزمون بالمصاريف العائلية. واتفقت هذه النتائج مع مـا توصـلت إليـه دراسـة (فلمبان، 2008) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات الالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربـويين والمـشرفات التربويات تبعاً للنوع الاجتماعي ولصالح الذكور, واختلفت هذه النتيجـة مـع مـا توصلت إليه دراسة (حمادات، 2003) من حيث وجود فروق في المجـال الكلـي للالتزام الوظيفي بين الجنسين تعود لصالح الإناث.

وأشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام الوظيفي ومجالاته تعزى للمؤهل العلمي, وقد يعود السبب في ذلك إلى أن جميع المشرفين تحكمهـم الأنظمـة والتعليمـات الصادرة من وزارة التربية والتعليم ويعملون على الالتزام بها إضافة إلى أن غالبية المشرفين هم من حملة الدراسات العليا ويشكلون أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة (56.2%)، والبقية من حلة دبلوم التربية ويلاحظ هنا وجود تقارب بين المؤهلات. واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (حمادات، 2003) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق بين المديرين وبين المعلمين في درجة الالتزام الـوظيفي تعـزى للمؤهل العلمي. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(فلمبـان، 2008)

والتي أشارت إلى وجود فروق بين المشرفين في درجة الالتزام الوظيفي والتي أشارت إلى أن حملة الدكتوراه أكثر التزاماً وظيفياً

وأشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام الوظيفي ومجالاته تعزى للخبرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن جميع المشرفين تحكمهم الأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم ويعملون على تنفيذها والالتزام بها، وأن قوانين وزارة التربية والتعليم تشترط توفر خبرات لدى المشرفين التربويين, إضافة إلى أنها تقوم بإعدادهم إعداداً جيداً من خلال عقد الدورات التدريبية والمشاغل التربوية وغيرها مما قلص فارق الخبرة بين المشرفين. واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (حمادات، 2003) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق بين المديرين وبين المعلمين في درجة الالتزام الوظيفي تعزى للخبرة. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الفهداوي، 2005) والتي أشارت إلى وجود فروق بين العاملين في درجة الالتزام الوظيفي تعزى للخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة التمكين الإداري ودرجة الالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب المملكة الأردنية الهاشمية؟

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية متوسطة القوة ودالة إحصائياً بين مستوى التمكين الإداري والالتزام الوظيفي, أي انه كلما زادت درجة التمكين الإداري زادت درجة الالتزام الوظيفي, وأن غالبية معاملات الارتباط بين المجالات لكلا المتغيرين كانت دالة إحصائياً, وقد يعزى السبب في ذلك إلى إعطاء الوزارة السلطات الكافية للمشرفين لانجاز أعمالهم والسماح لهم بإبداء آرائهم, وما يمكن أن تساهم به الأنظمة والتعليمات وتخفيف حدة الالتزام بها, والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات, ورصد الإمكانيات المادية ورصد المكافآت, وتهيئة الطاقات البشرية اللازمة لذلك, ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم في العمل, وتوفير الفرصة الكافية للإبداع وإظهار ما يمتلكونه من إمكانيات إبداعية, وتشجيع الابتكار فيما يقدمونه من ملاحظات ومقترحات تخص العمل. واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت

إليه دراسة (العساف، 2006) والتي دلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابيـة دالـة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين من قبل القيادات الأكاديمية فـي الجامعـات الأردنية العامة كافة أبعاده، وزيادة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئـة التـدريس فيها, واتفقت أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (الطراونه، 2009) والتـي أشـارت نتائجها إلى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين مستوى التمكين الإداري وأنماط المناخ التنظيمي.

3.4 التوصيات

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فتوصي الباحثة بما يلي:

1- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد الدورات التدريبيـة وورش العمـل والمـشاغل التربوية، والتي من شانها ضمان مستويات جيدة من التمكين الإداري, والارتقاء بهـا إلى مستويات عالية من التمكين, والعمل على إزالة الخوف مـن ممارسـة التمكـين والعمل به كممارسة إدارية وبشكل خاص لـدى الإنـاث وذوي الخبـرات القليلـة، وخصوصاً في مجال تنمية السلوك الإبداعي, مما يسهم بالتالي من زيادة تنمية الولاء لديهم والاستقرار وتحسين أدائهم, مما ينعكس بالتالي على التزامهم الوظيفي.

2- أن تسعى وزارة التربية والتعليم إلى المحافظة على هذا المستوى من الالتزام الوظيفي من خلال دفع المشرفين التربويين وتشجيعهم على استثمار وتوظيف هذا المستوى من الالتزام في رفع أداءهم وتحسين فاعلية الأداء.حيـث أن الالتـزام الـوظيفي لـدى المشرفين التربويين قد جاء بدرجة مرتفعة.

3- إجراء الدراسة على المديرين والمعلمين, للتعرف على نتائجها عليهم. حيث أن نتـائج هذه الدراسة أشارت إلى وجود علاقة ايجابية وجيدة بين متغيـري التمكـين الإداري والالتزام الوظيفي على مجتمع الدراسة.

4- ولما لم تغطي الدراسة الحالية جميع الأبعاد لكل مـن متغيـري الالتـزام الـوظيفي والتمكين الإداري، فهي بذلك تبقي المجال مفتوحاً نحو إجراء دراسات مستقبلية تتناول أبعاد جديدة لكلا المتغيرين, وتتناول كذلك متغيرات جديدة كالجودة الشاملة والاقتصاد المعرفي والقيادة والتخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات.

المراجع

المراجع العربية:

القرآن الكريم.

الابراهيم، عدنان بدري(2003). الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، **سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، عدد 1، مجلد2، ص146.

ابن منظور(1956). **لسان العرب**, ج(1و4و5و15) باب الميم, فصل اللام, القاهرة: دار المعارف.

ابو شيخه, نادر احمد (2005) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية, في القطاعين العام والخاص في الأردن, **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**, مجلد (19), العدد (2) , ص3-37

أبو قديري، زعل محمد (2003)، **مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

أفندي، عطية حسين.(2003). **تمكين العاملين: مدخل للتنمية والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، عالم الكتب للنشر،القاهرة.

بطاح أحمد ،(2006)، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق، عمان، الأردن .

بطاح, أحمد؛ والسعود, راتب(1995). أساليب تدريب مدير المدرسة الأردني: واقعها وسبل تطويرها. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات** , جامعة مؤتة, الكرك, الأردن, المجلد (10), العدد,(5), ص ص 13-35.

البلبيسي، سناء جودت " محمد علي" (2003) **إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي**، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا,

البورسعيدي, بدر بن سيف بن سعيد(2007) **مدى مشاركة العـاملين فـي اتخـاذ القرارات الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة

توفيق، عبد الرحمن (2000). **منهج المهارات الإدارية: تفويض السلطة،** القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

الجعبري, عالية وحيد (2004) . **أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتهـا بمستويات احترامهم النفسي**, رسالة ماجستير غير منشورة عمان, جامعـة عمان العربية للدراسات العليا

جواد، شوقي ناجي، (1992)، **سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الأعمـال،** بغداد، دار الحكمة للطباعة والنشر.

الحراحشة، محمد أحمد البشابشة، سامر عبد المجيد،(2006)، "أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكوميـة فـي محافظـة الكرك،" **مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحثيـة والتطبيقيـة،** المجلـد (3) العدد(2)، ص.25-20.

الحراحشة، محمد، والهيتي، صلاح الدين (2006)، أثر التمكين الإداري والـدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون فـي شـركة الاتـصالات الأردنية، **مجلة العلوم الإدارية،** المجلد 33، العدد 2: 240-266.

الحربي، غنيم (2008). **أثر التمكين الإداري في بلورة الـسلوك الإبـداعي لـدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

حريم, حسين.(1997).**السلوك التنظيمي**, سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2004)، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال،** دار الحامد للنشر، الأردن.

حمادات، محمد حسن محمد (2008). **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات،** ط(1)، عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد،(2003). **قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي،** رسـالة دكتـوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الحوامدة، نضال والمعايطة، سالم (2005). أثر دوافـع الالتحـاق فـي الـسلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، **مجلة المنارة،** مجلد (11)، عدد (2)، 11-60.

الخطيب، أحمد، (2006). **تجديدات تربوية وإداريـة،** عالم الكتب الحديث، إربـد، الطبعة الأولى.

دواني, كمال (2003). **أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين,** ورقة بحث مقدمة لمؤتمر قضايا الإدارة التربوية في الدول العربية وإصـلاحها, بيروت, الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية, ديسمبر

دور لنغ كندرسلي (2001). **الإدارة المبـادئ الأساسـية،** ط1، مكتبـة لبنـان، بيروت.

الرشيدي, محمد ربيعان.(2009). **مدى توافر سمات فـرق العمـل وأثرهـا فـي الالتزام الوظيفي لدى مدراء الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنـورة في المملكة العربية السعودية,** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.

ريان، عادل (2000) محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ومنتائجه: دراسة مطبقة على العاملين، بالجهاز الإداري بجامعـة أسـيوط، **المجلة العربية للعلوم الإدارية،** مجلد (7) عدد(3).

الزعبي, خالد يوسف (2008) **أثر المشاركة في اتخـاذ القـرارات فـي الالتـزام التنظيمي لدى المدراء في المؤسسات الحكومية الأردنية,** بحث قيد النشر

الزيادين، يوسف كامل (2005). **أثر المناخ التنظيمي علـى الـسلوك الإبـداعي، دراسة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الـصناعية ومدينـة الحسن الصناعية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.

الزيدانيين، محمد مطر (2006). **أثر التمكين الإداري فـي تطبيـق مبـادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.

سعود، راتب،(2007). **الإشراف التربوي مفهومه، نظرياته، وأساليبه،** ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سلامة، رتيبة حسن،(2003). **الممارسات الإدارية لمـديري المـدارس الثانويـة العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمـين،** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

سلمان، أحمد (2004**). تأثير الضغوط الوظيفية على الإنتماء التنظيمي بـالتطبيق على مستشفيات جامعة عين الشمس،** رسالة غير منشورة، كليـة تجـارة، جامعة عين شمس ،جمهورية مصر.

الشاويش, مصطفى نجيب (2000) , **إدارة الموارد البشرية :إدارة الأفراد**, الطبعة الثالثة, دار الشروق عمان ,ص16

الصمادي، وليد (2008) **أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة ،عمان جامعة آل البيت.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003)، **مفاهيم إدارية حديثة،** دار الثقافـة للنـشر والتوزيع، عمان.

الطراونة، إحسين أحمد (2006). **العلاقة بين التمكين الإداري وفاعليـة عمليـة اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقلـيم جنـوب الأردن،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.

الطراونة، سمية، (2009). **التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

الطراونة، نجاة صالح (2007) **واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والإجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك.

الطعاني، حسن،(2007). **الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه**،أساليبه، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد الوهاب علي، (2006). "**بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال**، المؤتمر العلمي السنوي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة: 29-30، إبريل، ص385.

عبد الوهاب، سمير محمد (2000). **إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية**، جامعة القاهرة.

عبوي، زيد(2006)، **التنظيم الإداري مبادئه وأساياته** ط(1) عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

العبيديين، بثينة (2004). **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة المصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ.** رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

العتيبي، حلا جهاد (2007). **العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

عريقات، زكية (2007). **أثر العوامل الديموغرافية والشخصية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان.

العساف، حسين،(2006). **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي**

لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عساف، عبد المعطي ومحمد، (1999)، **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة،** دار زهران، عمان، الأردن.

العضايلة، علي محمد (1998) تفويض السلطة في المؤسسات العامـة الأردنيـة: دراسة ميدانية، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعـة قطـر،** ع (9)، 76-103.

العظامات، خلف (2004). **درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقـسام التابعين لهم** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان،الأردن.

العلاونة، علي؛ عبيدات، محمد؛ فريحـان، حيـدر الطراونـة، مـدحت (1999) **أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة،** ط1، الكرك، مؤتة، دار رنـد للنـشر والتوزيع.

علاوي، عبد المجيد أحمد خليل (1998). **أساليب القيادة الإدارية – لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للهيئات – التدريسية في الجامعة،** (رسالة دكتوراه غير منشورة)، بغداد

العميان، محمد(2002) **السلوك التنتظيمي في منظمات الأعمال،** ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العواملة, نائل, (1996) **.مبادئ في الإدارة العامة**, ط2, مركز احمد ياسين, عمان, الأردن.

فتحي، محمد، (2003)، **إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية،** دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، مصر.

فلبمان، إيناس فؤاد (2008). **الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي لـدى المـشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربيـة والتعلـيم بمدينـة مكـة المكرمة،** رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، جامعة أم القرى بمكة.

الفهداوي، فهمي خليفة، (2005) دور فرق العمل في الالتزام التنظيمـي: دراسـة تحليلية ميدانية. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات،** مجلد20, العدد4، ص.ص(52-77).

الفياض، محمود أحمد عبد الله، (2005). **تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة،** رسالة دكتوراة غير منـشورة، جامعـة عمـان العربية للدراسات العليا، الأردن.

القاضي، نجاح، (2008). **أبعاد التمكـين الإداري لـدى القـادة التربـويين فـي الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتـدريب الإداري،** رسـالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة اليرموك ، إربد.

القريوتي، محمد قاسم (2003). **السلوك التنظيمي: دراسـة الـسلوك الإنـساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة،** ط (2)، عمـان: دار الـشروق ودار وائل للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم، (1993)، **السلوك التنظيمي: دراسـة الـسلوك الإنـساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية،** الطبعة الثانية، عمان.

القطاونة، منار (2006). **المناخ التنظيمي وأثره على الـسلوك الإبـداعي لـدى المشرفين الإداريين في الوزارات الحكومية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

القويدر, محمد (2007). **علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بالإلتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظـرهم،** رسـالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة، الأردن.

الكايد، جعفر أحمد محمد (1999). **الولاء التنظيمـي فـي الجامعـات الرسـمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التـدريس،** رسـالة ماجستير غير منشورة، إربد، جامعة اليرموك.

الكفاوين، منال، (2005)، **العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمـي ودرجـة مـشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعـات الرسـمية،** رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

كنعان، نواف، (1995)، **اتخاذ القرارات الإدارية،** الطبعـة الرابعـة، دار الثقافـة للنشر، عمان، الأردن.

ماهر، أحمد (2000) **الـسلوك والتنظيمـي: مـدخل بنـاء المهـارات** (2004) الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

ماهر، أحمد؛ والهجرس، جلال؛ والدعيج، حمد؛ والعجمي، راشد، (2002)، **الإدارة المبادئ والمهارات،** الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المحاسنة، محمد عبد الرحيم، (2007)، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل، **مجلة النهضة،** مجلد 8، العدد 1، ص 127-161.

الخطيب، أحمد (2000)، "**إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركة الـصناعية**" بحث مرجعي، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمـة لـلإدارة الأعمال، المؤتمر السنوي الثاني، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، 6-7 إبريل، ص 3-19.

المخلافي، محمد، (2004). أهمية الإلتزام التنظيمي والولاء المهني لدى أعـضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كليات التربية، **مجلـة جامعـة دمـشق،** المجلد 17، العدد الثاني، ص ص (185-217).

مصطفى، أحمد سعيد (2004). **تمكين العـاملين، الـسمات المميـزة والقيـاس المؤشرة،** المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الذي عقد بالقـاهرة من 20-22 إبريل.

المعاني، أيمن(1995) **أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، عمان الجامعة الأردنية.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2001). تمكين العاملين في المصالح الحكوميـة ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظـة "دمياط"، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل،** كلية التجارة، جامعـة طنطـا، الملحق الثاني، العدد الأول، ص ص1-44.

ملحم، سليم،(2006، أ). **التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية فـي الأردن. دراسة كيفية تحليلية معمقة،** مـؤتمر الإبـداع والتحـول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.

ملحم، يحيى سليم، (2006، ب)، **التمكين كمفهوم إداري معاصر،** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

النتيفات، محمد بن عامر (2006). **المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نـايف للعلوم الأمنية: الرياض.

النوباني، مصطفى طه(2003). **العلاقة بين مـصادر قـوة القـادة التربـويين، واتجهاتهم نحو التغير التنظيمي وإلتزامهم التنظيمي فـي الأردن**، رسـالة دكتوراه غير منشورة، الأردن)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الهواري، سيد، (2000)، **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ(21)،** ط12 القاهرة، دار الجيل للطباعة.

الهواري، سيد،(1996)، **الإدارة: الأصول والأسس العلمية**، ط 11، مكتبـة عـين شمس والمكتبات الكبرى، مصر.

اليعقوب، تمارا عادل، (2004). **ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين فـي وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها**، رسالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة اليرموك: إربد.

ب- المراجع الأجنبية:

Atherton, Tony, (1999), **How to be Better at Delegation and Coaching,** publisher: London, Dorer N.H: Kogan page.

Belasco, J.A,. (1992) "Empowerment as a growth strategy" **Management Inter-national Review,** vol. 32, pp 181-188.

Bowen, k. and lawler. S. (1992) Guidelines for designing in-services training programs in Jordan, **published at mansoma faculty of education journal**, sep. No .26 ,Mansoura liniest, Egypt, pp. 1-26 . Daft ,R(1997).Management .Fifth Edition, Prentice Hall

Brown, Ulysses J., & Gaylor, Kristena P., (2002), Organizational Commitment in Higher Education, Department of Management &Marketing School of Business, Jackson, **Mississippi, 39217, e-mail:Kpgaylor@Jsums.edu.**

Buchanan, Bruce (1974). " Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations" . **Administrative Science Quartely**. Vol, 19, I, March . pp . 533-546.

Celep, Cevat (2002). Teachers Organizational Commitment in Educational Organizations. **National Forum of Teacher educational journals**,Vol,11 E.No,3,pp.1.100

Daft R.L, (1994): **Management,** 3, ded, Dry den press, florida.

Davis Keith and John w.Newstrom (1989**) Human Behavior at-work : organizational Behavior ,8th ed**. (N.Y: Nc Graw – Hill Book co).

Dick, G. Metclaffe, B.& Williams, c. (2003).**organizational Empowerment Environment**, Training Development feb**.**

Don Hellriegl and Slocum Johan, V .R., (2004), **Organizational Behavior**, 10th Ed., South-Western Thomson, Canada, see available on :http//www.thomsonrights.com, p.24-25.

Dov Elizur, Meni Koslowsky (2001) values and **organizational commitment, International Journal of Manpowe**r, Vol. (22), Issue (7), page:593-599.

Foster- Fishman, P.G. and keys C.B. (1995). " The inserted pyramid" how a well-meaning attempt to initate employee empowerment ran a foul of the culture of public bureaucracy" **Academy of Management Journal** Best papers proceeding, pp. 364-72.

Gabarro,John J.(1992). **Managing people and organization** , Harvard Business school publications , Boston ,Massachusetts.

Geroy, Gary& Anderson, Johan (1998), "strategic performance Empowerment Model, **Empowerment in organizations,** vol. 6, No. 2, pp 57-65.

Gill, Harjinder Kaur.(2000). **The relation between values and organization, commitment** Multi dimensional perspective.

Ginnodo, w. (1997). **The power of Empowerment.** Arlington Heighta, IL: pride.

Goestch , David L. & Davis Stanley B., (2006): Quality Management: Introduction to Total **Quality Management** for production, processing, and services, pearson Education Internat: onal.

Goetsch David & Stanley, Davis, (2000). **Quality Management: Introduction to Total Quality Management for, processing and servicees,** 13 ed, prentice Hall, New Jersey, p199.

Gordon, J. (1992). **Work teams: How far have they come?** Training 29, pp 59-65.

Gruen, T.W., summers, J.o., Acito,F., (2000). Relationship marketing Activities, commitment and Membership Behaviors in professional Associations. **Journal of Marketing**. Vol (64), pp:34-49.

Hardy, C. and leiba-O′ Sullivan, S. (1998). **"The power behind empowerment: implication for research and practiceg,,.** Human Relations, vol. 51, No. 44, pp. 451-83.

Harrington- Mackin, Debora (1994). **The Team Building Tool Kit,** New York Amacon.

Herscovitch, L., Meyer, J.P (2000), commitment to organizational change: Extention of aThree- component **Model, Journal of Applied psychology ,** Vol. (87), pp: 9-17.

Honold, Linda (1997): A Review of the literature on Employee Empowerment. **Empowerment in organizations,** vol. 5 No. 4, pp. 202-212. MCB University press, o 968-489. USA.

Hung, c., (2005), **A co Relational study Between Junior High school Teacher Empowerment and Jop satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan** , university of Incarnate word. ATT 3193359.

Jarrar,F. Yasar & zairi Mohamed (2002). Employee Empowerment – a uk survey of trends and best Practices, **Managerial Auditing Journal** , 17 (5) , 266 – 271.

Johnson, Patsy. E. ; & Scollay, Susan. J. (2001) "School-Based, Decision-Making Councils, Conflict, Leader Power and Social Influence in The Vertical Team". **Journal of Educational Administration**, Vol, 39, No, 1,PP. 47-66.

King,N. and Anderson, N (2003). **Management Innovation and chang,** Birth library.

Luthans, Fred (1992), **organizational Behavior,** 6 th Edition, Mcgraw-Hill, Inc. N. Y.

Mallak, L.A and Kurstedt, H.A.Jr. (1996) understanding and using empowerment to change organizational culture. **Industrial Management.,** 11 (2), pp. 8-10.

Morales, o, (1997), "The flip side **Business Mexico,** vol. 7, No. 7 pp. 32-33.

Mueller c.w. and lawler E.s, (1999), commitment to Nested organizational units, some Basic principles and prelimnary Findings **social psychology Quarterly**, V(41), No(s), pp: 346,325,346.

Onken, we, (1997), Acoaching key for any century, **Excellence,** vol. 14, No. 4, pp. 9-10.

Onne, Jansdsen,(2004) **the barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment,** work and stress, Vol.(18)No(1).P.1-10.

Oreilly. C. &Caldwell d,.(1980). The commitment and Jop Tenure of new Employees :some Evidence of post Decisional Justification" **organization .National forum journals Home page** NFTE Table of contents.

Osborn, J., (2002) **components of Empowerment and Hw They Differentially Relate to Employee Jop satisfaction, to leave the Jop** , From the world wid web.

Ostroff, c. (1992): The Relationship Between satisfaction, Attitudes, And performance, An organizational level Analysis, **Journal of Applied Psychology**, Vol. (14), No. (2), pp. 249-263.

Peffer. Jeffrey .(1981).**power in organizations** U.S.A: pitman publishing .Ine.

Randall, M., R. Cropanzano, c. Bormann, and A Birjulin. (1999). "Organizational Politics and Organizational Support as Predictors oF work Attitude, Jop Performance, and organizational "**Jouranal of organizational Behavior**, Vol.20,No.2,pp 159-174

Riley .Michael. (2000). **Managing people**. 2nded oxford :Butterworth – Heinemann

Schermerhorn James, G, Hunt A, & Osborn, N., Richard, (2000). **Organizational Behavior,** seventh Edition. New York: John wiley & sons.

Shackletor**,** v. (1995). **Business leadership**. London: Routledge.

Stanton, stam, Guzmans &caldera (2003). Examining the linkage Between organizational commitment and iformation security. Available on: **http://sise.syr.edu/stsnton IEEEI.pdf**

Steers, Richard. M & Porter , Lyman. W. (1991). **Motivation and Work** Behavior. New York : McGraw-Hill, Inc.

Robbins Stephen, p., , (2005), "**Organizational Behavior**", Eleventh Edition, Person, Prentice-Hall, Pearson Educational, International, Inc., Upper Saddle, N.J

Tarja, s Milna, s. pauli, P. Diane ,I., (2005) work Empowerment as Experienced by Head **Nurses, Journal of Nursing Management** Vol.13,No.2.

Thaddeus, L.N.&Linus, T.F.& Gbolahan, A.,(2008). **Top management commitment and Empowerment of employees in TQM implementation** This thesis comprises 15 ECTS credits and is a compulsory part in the Master of Science with a major in Industrial Engineering-Quality and Environmental management Nr. 9/ 2008.

Thomason.K.M., (1990) **The Employee Revolution:** corporate Internal Tschohal, J, (1997), Empowerment: The keys to customer service, Nation,s **Restaurant New,** vol. 31, No. 31, p40.

ulrey, Dennis , J. (2003). **The Impact of Bureaucracy and political Influence on Employee Empowerment in the public sector**. North central university Prescott Arizona**, USA.**

Walton, Richard E (1991). "From Control to Commitment in the Workplace." In Steers. R. M & Porter. L. W. **Motivation and work Behavior**. New york: McGraw- Hill, Inc.

Wilkinson, A. (1998). "**Empowerment theory and practice,,** personnel Review, vol. 27, No. 1,pp. 40-56.

Witt, LA, M. Andrews,K. Kacmar. (2000). "The Role of participation in Decision-making in the organizational politics-jop satisfaction Relationship" **Human Relations**, Vol. (53), No (3), pp 341-352.

Zipple, Anthony, (2001): Making Innovation Happen, **psychiatric Rehabilitation Journel,** sprring, vol. 24, Issue, 4.

الملحق(أ)

الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة/ قسم الأصول والإدارة التربوية.

حضرة الأستاذ الدكتور/ الدكتور .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بالإلتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية) وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية- جامعة مؤتة.

ولأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير إستبانة خاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع، بحيث تتضمن ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة للعينة الدراسية وهي: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يقيس مستوى التمكين الإداري (التفويض, المشاركة, التحفيز الذاتي, تطوير الشخصية, تنمية السلوك الإبداعي).

القسم الثالث: يقيس مستوى الإلتزام الوظيفي (الأخلاقي, العاطفي, المادي, المعياري).

علما بأن الإجابة على فقرات الإستبانة ستكون وفقا لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق

وبما إنكم المختصون في هذا المجال يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة بصورتها الأولى لقراءتها وتحكيمها من حيث:

1- مدى إنتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.

2- الشمولية في الأداة (وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية).

3- إضافة أو حذف أو تقدير ما ترونه مناسباً.

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة، لذا ترجو الباحثة إبداء رأيكم في كل فقرة بوضع (X) في الحقل الذي ترونه مناسباً من حيث مدى وضوح صياغة العبارة ودقتها، ومدى إنتمائها للمجال الذي تقيسه مع اقتراح الصياغة المناسبة، وتقديم أي ملاحظات أخرى حول الاستبانة.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: سمية الصفرات.

القسم الأول: يرجى وضع إشارة(X)أمام الإجابة التي تنطبق عليها:

1- النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس +دبلوم ☐ دراسات عليا

3- الخبرة: ☐ 5 - اقل من10 سنوات ☐ 10سنوات فأكثر

القسم الثاني: الفقرات المتعلقة بالتمكين الإداري.

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		ملاحظات
		مناسبة	غيــر مناسبة	واضحة	غيــر واضحة	منتمية	غيــر منتمية	
	التفويــض							
-1	تقوم مديريتي بتفـويض سـلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.							
-2	تتيح مديريتي الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.							
-3	تساعد الأنظمـة والتعليمـات فـي مديريتي بتسهيل تفويض السلطة.							
-4	يحـدد رؤسـائي الأعمـال التـي يفوضونها لي خطياً.							
-5	تمنحني مديريتي الثقة فـي قـدرتي على أداء المهام المفوضة لي.							
-6	توفر لي مديريتي المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامي.							
	المشاركة							
-7	يسمح النظام الأداري الذي أعمل فيه بالمشاركة في صناعة القرار.							
-8	تعطي مـديريتي سـلطة واسـعة لاسـتخدام قـدراتي فـي اتخـاذ القرارات.							
-9	يتطلب عملي في المديريـة القيـام بتعاون مشترك مع العاملين.							
-10	أستطيع إعطاء رأيي بحريـة عنـد تعاملي مع الآخرين.							
-11	أعمل في نظام إداري يـسمح لـي بمشاركة المـوظفين فـي تحقيـق الأهداف.							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	التحفيز الذاتي.							
12-	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية.							
13-	أشعر بأن رؤسائي يقدرون جهودي في العمل.							
14-	أعتقد بأن نظام المكافآت المستخدمة في مديريتي يشجع تطوير ذاتي.							
15-	أشعر بأن رؤسائي يساعدوني على الإحساس بالإنجاز.							
	تطوير الشخصية							
16-	يتم إخضاعي لاختبارات خاصة للتأكد من درجة تأهيلي للقيام بالمهام الموكلة إلي .							
17-	يتم تدريبي على ما هو جديد في مجال عملي من خلال برامج تطويرية مناسبة أثناء الخدمة.							
18-	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي.							
19-	تساعدني الأنظمة والتعليمات في مديريتي على تطوير مهاراتي في العمل .							
	تنمية السلوك الإبداعي							
20-	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل .							
21-	لدي الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل .							
22-	تشجع مديريتي المشرفين الذين يفكرون بطريقة إبداعية.							
23-	تخصص مديريتي الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.							
24-	يشجعني رؤسائي على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم عملي.							

القسم الثالث: الفقرات المتعلقة بالالتزام الوظيفي

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	الالتزام الأخلاقي .							
1-	ألتزم بأخلاقيات مهنة الأشراف.							
2-	ألتزم بتطبيق التعليمات الصادرة لي من رؤسائي.							
3-	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي.							
4-	ألتزم بما أعد به الآخرين.							
5-	أتعامل مع الآخرين بكل احترام.							
6-	أعمل بكل مـا أسـتطيع لتطـوير أدائي.							
7-	أراعي العلاقات الإنـسانية أثنـاء تعاملي مع الآخرين.							
8-	لا يوجد مبرر أخلاقي نحو تـرك دائرتي مهما كانت الأسباب.							
9-	أشعر بالانتماء الوظيفي.							
10-	أهتم بإعطاء عملي في هذه المهنـة كامل جهدي.							
	الالتزام العاطفي							
11-	أتحدث عن عملي بإفتخار واعتزاز أمام الآخرين.							
12-	لا أحبذ فكرة عملي بوظيفة أخـرى مهما كانت الامتيازات والمغريات.							
13-	تتوافق أهدافي في الحياة مع أهداف دائرتي التي أعمل بها حالياً.							
14-	أشعر بالسعادة طالما أعمل في هذه الدائرة.							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	الالتزام المادي							
15-	أتقبل من الناحية المادية عملي وإن كان لا يكفيني.							
16	تستحوذ المكاسب المادية في دائرتي على اندفاعي دون غيرها.							
17-	لو وجدت دائرة أخرى تقـدم لـي مكاسب لرفضت الانضمام إليها.							
18-	لن أعرض نفسي لخطـر تركـي لدائرتي الحالية بسبب حاجتي للعمل فيها.							
	الالتزام المعياري.							
19-	قدمت لي دائرتي الحالية مكاسب لا تتوافر في دوائر أخرى مـشابهة لها.							
20-	أبذل جهـداً فـي عملـي لأثبـت إخلاصي الشديد لمديريتي.							
21-	أرفض العمل بمديرية أخـرى وإن توافرت لي الفرص لذلك.							
22-	أحافظ على علاقات الصداقة التـي تربطني مع زملائي في الدائرة التي أعمل بها.							

الملحق(ب)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة/ قسم الأصول والإدارة التربوية.

حضرة الأستاذ الدكتور/ الدكتور .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بالإلتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية) وذلك إستكمالاً لمتطلبـات الحـصول علـى درجـة الماجستير في الإدارة التربوية- جامعة مؤتة.

ولأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير إستبانة خاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعـة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع، بحيث تتضمن ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة للعينة الدراسية وهـي: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يقيس مستوى التمكين الإداري (التفويض, المشاركة, التحفيز الذاتي, والتدريب الفعال, الممارسات الإدارية, حرية الاختيار).

القسم الثالث: يقيس مستوى الإلتزام الوظيفي (الأخلاقي, العاطفي, المادي, المعياري).

علما بأن الإجابة على فقرات الإستبانة ستكون وفقا لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق

وبما إنكم المختصون في هذا المجال يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة بصورتها الأولى لقراءتها وتحكيمها من حيث:

4- **مدى إنتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.**
5- **الشمولية في الأداة (وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية).**
6- **إضافة أو حذف أو تقدير ما ترونه مناسباً.**

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة، لذا ترجو الباحثة إبداء رأيكم في كل فقرة بوضع (X) في الحقل الذي ترونه مناسباً من حيث مدى وضوح صياغة العبارة ودقتهـا، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه مع اقتراح الصياغة المناسبة، وتقديم أي ملاحظات أخـرى حـول الاستبانة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: سمية الصفرات.

القسم الأول: يرجى وضع إشارة(X)أمام الإجابة التي تنطبق عليها:

1- النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس +دبلوم ☐ دراسات عليا

3- الخبرة: ☐ 5 - اقل من10 سنوات ☐ 10سنوات فأكثر

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات صممت لقياس التمكين الإداري يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرات	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
1-	تقوم مديريتي بتفويض سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.					
2-	تتيح مديريتي الفرص الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي.					
3-	تساعد الأنظمة والتعليمات في مديريتي بتسهيل تفويض السلطة.					
4-	يحدد رؤسائي الأعمال التي يفوضونها لي خطياً.					
5-	تمنحني مديريتي الثقة في قدرتي على أداء المهام المفوضة لي.					
6-	توفر لي مديريتي المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامي.					
7-	تعطي مديريتي سلطة واسعة لاستخدام قدراتي في اتخاذ القرارات.					
8-	يسمح النظام الاداري الدي أعمل فيه بالمشاركة في صناعة القرار.					
9-	يتطلب عملي في المديرية القيام بتعاون مشترك مع العاملين .					
10-	أستطيع إعطاء رأيي بحرية عند تعاملي مع الآخرين.					
11-	أعمل في نظام إداري يسمح لي بمشاركة الموظفين في تحقيق الأهداف .					

الرقم	الفقرات	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
-12	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمـل المسؤولية الشخصية.					
-13	أشعر بأن رؤسائي يقدرون جهودي في العمل.					
-14	أعتقد بأن نظام المكافآت المستخدمة في مديريتي يشجع تطوير ذاتي.					
-15	أشعر بأن رؤسائي يساعدوني على الإحساس بالإنجاز.					
16	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي.					
-17	تساعدني الأنظمة والتعليمات فـي مديريتي على تطوير مهاراتي فـي العمل .					
-18	أرغب في العمل مع فـرق مكلفـة بحل المشاكل.					
-19	لدي الاهتمـام بتجربـة الأفكـار الجديدةفي العمل.					
-20	تشجع مديريتي المـشرفين الـذين يفكرون بطريقة إبداعية .					
-21	تخصص مديريتي الأمـوال لتنفيـذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.					
-22	يشجعني رؤسائي على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم عملي.					

القسم الثالث: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات صممت لقياس الالتزام الوظيفي يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرات	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
1-	ألتزم بأخلاقيات مهنة الإشراف.					
2-	ألتزم بتطبيق التعليمات الصادرة لي من رؤسائي.					
3-	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي.					
4-	التزم بما أعد به الآخرين .					
5-	أتعامل مع الآخرين بكل احترام.					
6-	أعمل بكل ما أستطيع لتطوير أدائي.					
7-	أراعي العلاقات الإنسانية أثناء تعاملي مع الآخرين.					
8-	لا يوجد مبرر أخلاقي نحو ترك دائرتي مهما كانت الأسباب.					
9-	أشعر بالانتماء الوظيفي.					
10-	أهتم بإعطاء عملي في هذه المهنة كامل جهدي.					
11-	أتحدث دائماً عن عملي بافتخار واعتزاز أمام الآخرين.					
12-	لا أحبذ فكرة عملي بوظيفة أخرى مهما كانت الامتيازات والمغريات.					
13-	تتوافق أهدافي في الحياة مع أهداف دائرتي التي أعمل بها حالياً.					
14-	أشعر بالسعادة طالما أعمل في هدة الدائرة.					
15-	أتقبل من الناحية المادية عملي وإن كان لا يكفيني.					
16-	تستحوذ المكاسب المادية في دائرتي على اندفاعي دون غيرها.					
17-	لو وجدت دائرة أخرى تقدم لي مكاسب لرفضت الانضمام إليها.					

الرقم	الفقرات	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
18-	قدمت لـي دائرتـي مكاسـب لا تتوافر في دوائر أخرى مشابهة لها.					
19-	أبذل جهـداً فـي عملـي لأثبـت إخلاصي الشديد لمديريتي .					
20-	أرفض العمل بمديرية أخـرى وإن توافرت لي الفرص لذلك .					
21-	أحافظ على علاقات الصداقة التـي تربطني مع زملائي في الدائرة التي أعمل بها.					

الملحق(ج)
قائمة المحكمين

أسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
أ.د. سلامة طناس	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د. هاني عبد الرحمن الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د. أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د. نضال صالح الحوامدة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
أ.د. راتب السعود	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
أ.د عواطف علي شعير	أساليب تدريس	جامعة عمان العربية
د. حسين المؤمني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. عاطف مقابلة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. علي الزعبي	مناهج وأساليب	جامعة مؤتة
د. محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
د. نائل الرشايدة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
د. هاني الكريميين	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية
د. سليمان الحجايا	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية
د. محمد القضاة	أصول تربوية	جامعة مؤتة
د. ملوح الخرشا	أصول تربوية	جامعة مؤتة
د. أحمد عبيدات	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية
د. صبري الطراونه	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
د. محمد العمرات	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية
د. زيد البشايرة	مناهج وأساليب تدريس	جامعة مؤتة

الملحق(د)

كتب تسهيل المهمة

المعلومات الشخصية

الاسم: سميه عبد المجيد الصقرات

الكلية : العلوم التربوية

تخصص: إدارة تربوية

سنة التخرج: 2010

هاتف نقال: 0777997159